Kehittämistyön menetelmät

Uudenlaista osaamista liiketoimintaan

Katri Ojasalo Teemu Moilanen Jarmo Ritalahti

Sanoma Pro Oy

Tiedustelut
Sanoma Pro Oy, Helsinki
puh. 020 391 000
sähköposti: asiakaspalvelu@sanomapro.fi

www.sanomapro.fi

Kustantaja: Sanoma Pro Oy
Tämä aineisto on digitaalinen rinnakkaisversio tuotteesta
ISBN 978-952-63-2695-5 Kehittämistyön menetelmät

12 kk lisenssi ISBN 978-952-63-2987-1
48 kk lisenssi ISBN 978-952-63-2988-8

Toimitus: Leena Koskua
Ulkoasu: Mauri Uusitalo, Jari Koski
Taitto: Tmi Eija Högman
Kuvitus: Eila Sinivuori

© Katri Ojasalo, Teemu Moilanen,
Jarmo Ritalahti ja Sanoma Pro Oy

Kopiointiehdot
Tämä teos on digitaalinen oppikirja, joka on suojattu tekijänoikeuslailla (404/61).

Lukijalle

Nopeat muutokset toimintaympäristössä ovat tuoneet mukanaan monia uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia yrityksille ja muille organisaatioille. Jatkuva kehittämistyö on noussut tärkeään rooliin. Yritysten on ennakoitava muutoksia, arvioitava muutosten merkityksiä ja tehtävä tämän pohjalta strategisia valintoja. Innovatiivisuudesta on tullut merkittävä kilpailutekijä, ja tuotteiden ja palvelujen käyttäjien merkitys innovaatioiden lähteenä kasvaa.

Tämän kirjan tarkoituksena on antaa opiskelijoille ja työelämässä jo toimiville uusia eväitä erilaisten käytännön kehittämistöiden läpiviemiseen. Kirjaan koottu menetelmällinen paketti auttaa lukijaa hahmottamaan kehittämistyön kokonaisuutta ja siihen liittyviä monia mahdollisuuksia.

Kirjassa luodaan katsaus erilaisiin kehittämistyössä käyttökelpoisiin lähestymistapoihin, prosesseihin ja menetelmiin. Tarkoituksena on rohkaista kaikkia kehittäjiä omiin perusteltuihin ratkaisuihin. Kirja alkaa lyhyellä katsauksella liiketoiminnan kehittämisen merkitykseen. Tämän jälkeen luodaan kokonaiskuva tutkimuksellisesta kehittämistyöstä ja sen luonteesta verrattuna tieteelliseen tutkimukseen ja toisaalta arkipäivän kehittämistyöhön. Tässä yhteydessä käydään myös läpi tutkimuksellisen kehittämistyön etenemisprosessi kokonaisuudessaan alkaen mielekkään kehittämiskohteen määrittelemisestä ja päättyen läpi viedyn kehittämistyön arviointiin.

Luvussa 3 esitellään tyypilliset kehittämistyön lähestymistavat: tapaus-, toiminta- ja konstruktiivinen tutkimus sekä palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Myös ennakoinnin ja verkostotutkimuksen keskeisimmät piirteet kuvataan. Luvussa 4 siirrytään konkreettisiin kehittämistyössä hyödyllisiin menetelmiin. Haastattelujen, havainnointien, kyselyjen ja dokumenttianalyysin lisäksi luvussa esitellään suuri joukko ennakointiin liittyviä menetelmiä, yhteisöllisiä ideointimenetelmiä sekä muita kehittämistyössä hyödyllisiä menetelmiä. Kirjassa painotetaan, että kehittämistyössä kannattaa käyttää monenlaisia menetelmiä rinnakkain.

Lukujen loppuun on koottu lista aihealueisiin liittyvästä kirjallisuudesta, jotta lukija voi halutessaan syventää osaamistaan. Lisäksi kirjan lopussa on sanasto sekä hakemisto yksittäistä tietoa etsivän avuksi.

Kirja on tarkoitettu käytettäväksi pääasiassa ammattikorkeakouluissa, muissa korkeakouluissa ja yliopistoissa, mutta se soveltuu hyvin myös yritysten ja muiden organisaatioiden käyttöön. Lähtökohtamme ei ole puhtaasti akateeminen vaan tutkimuksellinen, jossa fokuksena on käytännön kehittämistyö kohdeorganisaatiossa. Kehittämisosaamista tarvitaan jo opintojen alkuvaiheesta lähtien ja ennen kaikkea opintojen jälkeen työelämässä. Kirja soveltuu kaikkiin opintojaksoihin, joissa tehdään projekti- tai kehittämistöitä, ja erityisesti tutkimus- ja kehittämismenetelmien opintojaksoille sekä opinnäytetöiden tekemisen tueksi. Teos on kurssikirja, joka kestää opintojen alusta työelämään.

Käsikirjoitustyön eri vaiheissa saamistamme kommenteista ja parannusehdotuksista haluamme erityisesti kiittää Leena Alakoskea, Riikka Hynnistä, Kari Moisiolaa, Riitta Rissasta ja Henrik Räsästä. Kustannustoimittaja Leena Koskualle kiitos käsikirjoituksen saattamisesta kirjan muotoon. Otamme myös mielihyvin vastaan palautetta kirjan käyttäjiltä.

Toukokuussa 2009

Katri Ojasalo *Teemu Moilanen* *Jarmo Ritalahti*

Muutoksia 3. uudistettuun painokseen

Tämä kirja saavutti ilmestymisensä jälkeen nopeasti laajan suosion. Iloksemme saimme paljon palautetta siitä, että kirja koettiin liiketoiminta-alan lisäksi hyödylliseksi monilla muillakin aloilla, kuten sosiaali- ja terveysalalla.

Viisi vuotta kirjan ilmestymisen jälkeen voimme todeta, että jatkuvan kehittämisen ja uudistumisen merkitys yrityksissä ja muissa organisaatioissa on vain entisestään kasvanut. Kirjan alkuperäinen sisältö on edelleen erittäin ajankohtainen, mutta moni asia on kuluneiden viiden vuoden aikana myös muuttunut nopeasti. Esimerkiksi digitaalisten työvälineiden ja virtuaaliympäristöjen merkitys kehittämistyössä on noussut keskeiseksi. Yritysten ja organisaatioiden kehittämistyöhön on luotu myös uudenlaisia malleja ja työkaluja. Esimerkiksi palvelumuotoilu on kasvattanut hyvin nopeasti suosiotaan käytännöllisenä kehittämisen lähestymistapana. Halusimme siten uudistaa kirjan sisältöä tähän uuteen painokseen. Alkuperäisten tärkeiksi todettujen sisältöjen lisäksi painokseen on lisätty näkökulmia virtuaaliyhteisöjen ja -ympäristöjen hyödyntämisestä kehittämistyössä (esim. netnografia ja crowdsourcing). Myös sähköisen kyselyn toteuttaminen on otettu erikseen huomioon. Lisäksi palvelumuotoilu on lisätty tähän painokseen omana lähestymistapanaan: kirjassa käydään läpi palvelumuotoilun ominaispiirteet, prosessi ja tyypilliset menetelmät. Myös kehittämisen työvälineitä (mm. Business Model Canvas) ja hyödyllisiä kirjallisuusvinkkejä on täydennetty.

Toivotamme kaikille antoisia lukuhetkiä!

Maaliskuussa 2014

Katri Ojasalo *Teemu Moilanen* *Jarmo Ritalahti*

Kirjoittajat

Katri Ojasalo on kauppatieteiden tohtori ja toimii palveluliiketoiminnan yliopettajana Laurea-ammattikorkeakoulussa. Hän vetää kahta ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (palveluliiketoiminnan koulutusohjelma ja Degree Programme in Service Innovation and Design) ja on vastannut sekä ammattikorkeakoulututkintojen että ylempien ammattikorkeakoulututkintojen opetussuunnitelmien uudistamisesta sekä liiketalouden että matkailu-, ravitsemis- ja talousalan puolella. Markkinoinnin professorina Tampereen yliopistossa toimiessaan hän vastasi markkinoinnin koulutusohjelman opetussuunnitelman uudistamistyöstä. Katri Ojasalo teki väitöskirjan vuonna 1999 Hankenilla palveluyrityksen tuottavuudesta. Hänellä on pitkä kokemus erilaisten liike-elämän kehittämishankkeiden läpi viemisestä sekä ohjaamisesta, ja hän toimii aktiivisesti palvelututkijoiden ja -kehittäjien yhdistyksessä, Finnish Service Alliancessa.

Kauppatieteen tohtori, restonomi (AMK) **Teemu Moilanen** toimii yliopettajana HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa, jossa hän vastaa ylempään korkeakoulututkintoon johtavasta Palveluliiketoiminnan koulutusohjelmasta. Hänellä on pitkä kokemus liikkeenjohdon konsultoinnista matkailun ja vapaa-ajan tuotekehityksen alueelta, erityisesti matkailukeskusten (mm. Levi, Tahko) kehittämisestä. Teemu Moilanen on palveluiden brändäyksen, erityisesti paikan brändin rakentamisen asiantuntija, ja on toiminut asiantuntijana mm. Jorma Ollilan johtaman Suomen maabrändivaltuuskunnan, Suomen ulkoisesta maakuvasta vastaavan Finland Promotion Boardin, ulkoasianministeriön, Matkailun edistämiskeskuksen ja useiden muiden toimijoiden hankkeissa. Hänen Helsingin Kauppakorkeakoulussa tekemänsä väitöskirja käsittelee paikan brändin rakentamisen menestystekijöitä.

Jarmo Ritalahti on filosofian lisensiaatti ja toimii matkailun yliopettajana HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa. Hän on Degree Programme in Tourism -koulutusohjelman (Master of Hospitality Management) vastuuyliopettaja. Lisäksi hän on vastannut sekä ammattikorkeakoulun perustutkinnon että ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suunnittelu- ja kehittämistyöstä niin HAAGA-HELIAssa kuin aiemmin Rovaniemen ammattikorkeakoulussa. Jarmo Ritalahti on HAAGA-HELIAn Porvoon yksikössä mukana erityisesti maakunnan kehittämistä edistävissä hankkeissa.

SISÄLLYS

Lukijalle 3
Kirjoittajat 6
Kirjan kuvat ja taulukot 10

1 Liiketoiminnan kehittämisen merkitys 11
1.1 Uudenlaista kehittämisosaamista tarvitaan 11
1.2 Jatkuva kehittämistyö liiketoiminnan menestyksen edellytyksenä 12
1.3 Kehittämistyötä tekemällä uudenlaista osaamista 14

2 Tutkimuksellisen kehittämistyön kokonaisuus 17
2.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne 17
Tieteellistä tutkimusta vai tutkimuksellista kehittämistyötä? 18
Kehittämistä tutkimuksen vai arkiajattelun pohjalta? 21
2.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi 22
Kehittämisprosessin eteneminen 23
1. *Mielekkään kohteen ja alustavan tavoitteen määritteleminen* 26
2. *Tiedon hankkiminen ja arvioiminen* 28
3. *Kehittämistehtävän määrittäminen* 32
4. *Tietoperustan muodostaminen* 34
5. *Lähestymistavan valitseminen* 36
6. *Kehittämistyötä tukevien menetelmien käyttäminen* 40
7. *Tulosten jakaminen* 46
8. *Kehittämistyön arvioiminen* 47
Eettisyys kehittämistyössä 48

3 Lähestymistavat kehittämistyössä 51
3.1 Lähestymistavan valitseminen 51
3.2 Tapaustutkimus 52
Ominaispiirteet 52
Mihin tapaustutkimus soveltuu? 53
Prosessin vaiheet 53
Tyypilliset menetelmät 55
3.3 Toimintatutkimus 58
Ominaispiirteet 58
Mihin toimintatutkimus soveltuu? 59
Prosessin vaiheet 60
Tyypilliset menetelmät 61

3.4 Konstruktiivinen tutkimus 65
Ominaispiirteet 65
Mihin konstruktiivinen tutkimus soveltuu? 66
Prosessin vaiheet 67
Tyypilliset menetelmät 68
3.5 Palvelumuotoilu 71
Ominaispiirteet 71
Mihin palvelumuotoilu soveltuu? 72
Prosessin vaiheet 74
Tyypilliset menetelmät 76
3.6 Innovaatioiden tuottaminen 82
Ominaispiirteet 82
Mihin innovaatiotutkimus soveltuu? 85
Innovaatioprosessin vaiheet 86
Tyypilliset menetelmät 88
3.7 Ennakointi 90
Ominaispiirteet 90
Mihin ennakointi soveltuu? 92
Prosessin vaiheet 92
Tyypilliset menetelmät 93
3.8 Verkostotutkimus 97
Ominaispiirteet 97
Mihin verkostotutkimus soveltuu? 99
Prosessin vaiheet 100
Tyypilliset menetelmät 100

4 Kehittämistyössä käytettäviä menetelmiä 104
4.1 Menetelmien valitseminen 104
4.2 Haastattelu 106
Mihin haastattelu soveltuu? 106
Tiedonhankinta haastattelussa 108
Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta 110
Ryhmähaastattelut 111
4.3 Havainnointi 114
Mihin havainnointi soveltuu? 114
Tiedonhankinta havainnoinnissa 115
Netnografia 117
Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta 119

4.4 Kysely 121
Mihin kysely soveltuu? 121
Tiedonhankinta kyselyssä 122
Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta 134
4.5 Dokumenttianalyysi 136
Mihin dokumenttianalyysi soveltuu? 136
Tiedonhankinta dokumenttianalyysissä 137
Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta 137
4.6 Ennakointiin liittyviä menetelmiä 146
Mihin ennakointiin liittyvät menetelmät soveltuvat? 146
Skenaariotyöskentely 146
Delfoi-menetelmä 148
Heikot signaalit 150
Tulevaisuusverstas 153
Tulevaisuuskartta ja tulevaisuuspyörä 155
4.7 Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä 158
Mihin yhteisölliset menetelmät soveltuvat? 158
Aivoriihi 160
8x8-menetelmä 163
Kuusi ajatteluhattua 165
Kaukaiset ajatusmallit 167
Osbornin kysymyslista 168
Bodystorming 170
Ekskursiotekniikat 170
Heuristinen ideointitekniikka 171
Toivelistatekniikka 172
Crowdsourcing 173
4.8 Muita kehittämistyössä hyödyllisiä menetelmiä 178
Prosessianalyysi, blueprinting 178
Business Model Canvas 182
Benchmarking 186
Palvelun laadun kuiluanalyysi ja SERVQUAL-mittari 187

5 Lopuksi 190

Hyödyllistä luettavaa 192
Sanasto 198
Hakemisto 201

KIRJAN KUVAT JA TAULUKOT

		Sivulla
Kuva 2.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne.	18
Kuva 2.2	Muutostyön prosessi (S = suunnittelu, T = toteutus, A = arviointi).	23
Kuva 2.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi.	24
Kuva 2.4	Kehittämiskohde, alustava tavoite ja kehittämistehtävä.	27
Kuva 2.5	Lähestymistavat tutkiminen–kehittäminen-jatkumolla.	37
Kuva 3.1	Tapaustutkimuksen vaiheet.	54
Kuva 3.2	Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen.	60
Kuva 3.3	Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi.	67
Kuva 3.4	Palvelumuotoilun prosessi.	75
Taulukko 3.1	Palveluinnovaatioiden tutkimuksen keskeiset teemat ja kiinnostuksen kohteet.	85
Kuva 3.5	Esimerkki innovaatioprosessista.	86
Taulukko 4.1	Virhemarginaali luotettavuusrajalla 95 %.	125
Kuva 4.1	Laadullisen tutkimuksen yleinen malli.	138
Kuva 4.2	Tulevaisuuden signaalien arviointikehikko.	151
Kuva 4.3	Tulevaisuuspyörä (malli).	155
Taulukko 4.2	Kuusi ajatteluhattua -menetelmä.	166
Kuva 4.4	Kaukaiset ajattelumallit -menetelmän vaiheet.	167
Kuva 4.5	Esimerkki kaukaiset ajattelumallit -menetelmän soveltamisesta.	168
Kuva 4.6	Osbornin kysymyslista.	169
Kuva 4.7	Esimerkki heuristisesta ideointitekniikasta.	172
Taulukko 4.3	Esimerkkejä joukkoistamisen alustoista.	174
Kuva 4.8	Yksinkertainen esimerkki palvelun blueprintistä: hotellihuoneen varaus ja saapuminen.	178
Kuva 4.9	Business Model Canvas.	182
Kuva 4.10	Palvelun laadun kuilumalli.	186

1 Liiketoiminnan kehittämisen merkitys

1.1 Uudenlaista kehittämisosaamista tarvitaan

Tämän kirjan tarkoituksena on innostaa opiskelijoita ja jo työelämässä olevia tarttumaan rohkeasti kehittämistyöhön ja saamaan aikaan mahdollisimman hyviä tuloksia. Kehittäminen liittyy nykyään tavalla tai toisella lähes jokaisen toimenkuvaan ja tehtäviin. Usein kehittämistyöllä yrityksissä ja muissa organisaatioissa pyritään esimerkiksi luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja ympäristön ja omien tarpeiden pohjalta. Tämä kirja auttaa hahmottamaan kehittämistyön kokonaisuutta ja siihen liittyviä monia mahdollisuuksia. Tarkoituksena ei ole tarjota yhtä valmista mallia kehittämistyössä onnistumiseen vaan tarkastella erilaisia käyttökelpoisia lähestymistapoja, prosesseja ja menetelmiä, joiden perusteella voi rohkeasti tehdä omia ratkaisuja ja siten onnistua yhä paremmin kehittämistyössä.

Kehittämistyössä on tärkeää tuntea ja osata käyttää erilaisia menetelmiä. Kehittämiseen liittyvässä menetelmäosaamisessa ei ole kyse yksittäisten aineistonhankinta- ja analysointimenetelmien hallinnasta, kuten taidosta toteuttaa hyvä kysely- tai haastattelututkimus. Menetelmäosaaminen on paljon laajempaa, ja se koostuu useista taidoista ja tiedoista. Menetelmäosaamista tarvitaan jo aidon ja mielenkiintoisen kehittämiskohteen tunnistamisessa. Jotta kehittämistehtävän rajaaminen onnistuu, pitää hallita keskeisimmät käsitteet ja tuntea aiheeseen liittyvä olemassa oleva tieto. Kehittämisprosessissa tarvitaan monenlaisia tiedonhankintataitoja, taitoa erottaa oleellinen epäoleellisesta, käyttökelpoisten ratkaisujen rakentamistaitoja sekä innovaatio-osaamista. Menetelmäosaamiseen kuuluu myös kehittämistyön tulosten jakaminen erilaisten esittelyjen ja dokumenttien avulla. Tässä kaikessa korostuvat järjestelmällisyys sekä oman ajattelun ja toiminnan sekä hankitun tiedon ja kehitettyjen ratkaisujen kriittinen arviointi.

Näkökulma pysyy koko kirjan ajan kehittämistyössä, vaikka myös tieteellisissä tutkimuksissa käytettyjä lähestymistapoja ja menetelmiä kuvataan lyhyesti. Tarkoituksena ei siis ole lähteä liikkeelle tyhjästä vaan pohtia, miten olemassa olevia vanhojakin lähestymistapoja ja menetelmiä voidaan käyttää hyväksi käytännön kehittämistyössä. Tässä kirjassa ei kuitenkaan pohdita syvällisesti tutkimusmenetelmiä eikä käsitellä esimerkiksi tieteeseen ja tieteenfilosofiaan liittyviä kysymyksiä vaan keskitytään käytännön kehittämistyöhön.

Johdantoluvun tarkoituksena on osoittaa, että kehittämisosaamista tarvitaan opintojen alkuvaiheesta lähtien. Nopeat toimintaympäristöjen muutokset ovat tuoneet mukanaan uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia yrityksille ja yhteisöille. Kasvavassa muutosnopeudessa mukana pysyminen vaatii organisaatioilta ja niiden jäseniltä ketteryyttä ja jatkuvaa uudistumiskykyä. Innovatiivisuudesta on tullut merkittävä kilpailutekijä. Seuraavaksi käsitellään kehittämistyön merkitystä ensin liiketoiminnan ja sitten oppimisen ja osaamisen näkökulmasta.

1.2 Jatkuva kehittämistyö liiketoiminnan menestyksen edellytyksenä

Yritykset tarvitsevat jatkuvaa kehittämistyötä esimerkiksi

- kannattavuutensa parantamiseen tai kasvun aikaansaamiseen
- uusien liiketoimintamallien, tavaroiden ja palveluiden kehittämiseen, testaamiseen ja kaupallistamiseen
- toimivan organisaatiorakenteen luomiseen ja henkilöstön motivoimiseen
- asiakkaiden mieltymysten muutosten ymmärtämiseen
- tulevaisuuden kysynnän ja muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden ennakoimiseen
- toimintansa tehostamiseen ja prosessiensa kehittämiseen
- uusille kohdemarkkinoille laajenemiseen ja kansainvälistymiseen
- organisaatiossa ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen.

Yrityksissä ja muissa organisaatioissa tehtävän kehittämistyön merkitys on nopeasti kasvanut. Ympäröivä maailma muuttuu yhä nopeammin, ja

myös yritysten täytyy yrittää pysyä kehityksessä mukana. Toisaalta menestykseen ei enää riitä, että organisaatio sopeutuu tapahtuviin muutoksiin. Parhaimmin ovat menestyneet ne, jotka ovat pystyneet itse viemään kehitystä eteenpäin eli toimimaan **kehityksen moottoreina**. Todelliset menestyjät syntyvät usein niistä, jotka kykenevät arvioimaan toteutunutta mutta myös tulevaisuuden kehitysnäkymiä, varautumaan niihin ja toteuttamaan pitkäaikaisia tavoitteitansa erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa. Esimerkiksi uudenlaisilla liiketoiminta- ja ansaintamalleilla on pystytty rikkomaan toimialojen rajoja ja luotu uudenlaisia asiakastarpeita ja ansaintamahdollisuuksia.

Nopeasti muuttuva, digitalisoituva, verkottuva ja globaalistuva toimintaympäristö on luonut suuria muutostarpeita yritysten toimintoihin. Yhteiskunta ja yritysten toiminta pohjautuvat yhä enemmän tietoon ja sen hallintaan. Tiedon määrä kasvaa nykyään niin nopeasti, että yrityksissä tarvitaan aivan uutta ajattelua. Tiedon tulva on nostanut tutkimustiedon merkityksen korkeammalle kuin se on koskaan ollut. Tietoa on ympärillä runsaasti, mutta yhä useammin ihmiset kokevat, että he ovat entistä tietämättömämpiä monista asioista. Tarvitaan **täsmätietoa** yritysten ongelmien ratkaisemiseksi, eli tiedon massasta pitää pystyä poimimaan olennainen, yrityksen tarpeita palveleva tieto.

Tiedon määrän kasvaessa syntyy koko ajan uusia tavaroita ja palveluja ja kilpailu kiristyy. Samalla muutosnopeus kasvaa ja tulevaisuuden ennakoiminen on entistä vaikeampaa. Muutoksessa mukana pysyminen edellyttää yrityksiltä ja muilta organisaatioilta nopeuden ja joustavuuden maksimointia. Uusien mahdollisuuksien tutkiminen nopeasti muuttuvassa tilanteessa on tärkeää. Organisaation ketteryys, muutosten nopea omaksumiskyky ja vastausnopeus vaikuttavat keskeisesti sen menestykseen, joten innovatiivisuuden vaatimus kasvaa jatkuvasti.

Myös mahdollisuudet innovaatioiden tuottamiseen ovat nykyisin paremmat kuin koskaan aiemmin. Innovaatioita pidetään usein tekniikkajohtoisina. Sitä ne eivät kuitenkaan useinkaan ole, vaan niillä voi olla vain vähän tekemistä uuden tekniikan kanssa. Kun innovaatiot määritellään laajasti, mukaan luetaan **sosiaaliset innovaatiot**, tavat toimia toisin, uudet käytännöt ja käytäntöjen muuttuminen rutiineiksi. Innovaatioissa voidaan hyödyntää tekniikkaa tai teknisiä menetelmiä, mutta se ei suinkaan ole välttämätöntä. Innovoinnin pehmeämmät asiat, kuten organisaation ja liiketoimintamallin uudistaminen, nousevat innovaatioissa usein etusijalle. Esimerkiksi palveluissa toimitaan lähellä asiakasta ja etsitään ratkai-

suja asiakkaan ongelmiin. Palveluinnovaation synnyssä asiakkaan rooli on keskeinen ja hyödyn tuottaminen sekä asiakkaalle että palvelun tarjoajalle on tavoite, johon kehityksellä ja uudistamisella pyritään.

Paikallisella toiminta-alueella on keskeinen rooli uusien innovaatioiden syntymisessä. Yritykset eivät ole eristäytyneitä vaan osa toimintaympäristöä. Innovatiiviset tiedon ja osaamisen keskittymät luovat vaurautta lähiympäristöönsä ja koko kansakunnalle. Keskinäisellä yhteistyöllä vaikutetaan alueiden kehittymiseen: innovatiiviset alueet muodostuvat usein toisiinsa kytkeytyneiden organisaatioiden verkostoista. Alueelliset innovaatiojärjestelmät muodostuvat innovaatioita kehittävistä, levittävistä ja käyttävistä organisaatioista ja niiden keskinäisistä suhteista. Alueen yritysten lisäksi innovaatiojärjestelmään kuuluvat usein alueella toimivat yliopistot, korkeakoulut, tutkimuslaitokset sekä tekniikka- ja osaamiskeskukset.

1.3 Kehittämistyötä tekemällä uudenlaista osaamista

Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvän osaamisen merkitys kasvaa koko ajan. Korkeakoulusta valmistuvan tulisi olla osaaja, joka kykenee työyhteisön jäsenenä kehittämään yrityksen toimintaa ja omaa työtään. Parhaiten tämä toteutuu, kun hän jo opiskeluaikanaan osallistuu aktiivisesti erilaisiin työelämän kehittämistöihin ja rakentaa omaa oppimistaan niiden avulla. Todellisissa työelämän kehittämistöissä opiskelijat soveltavat oppimaansa käytäntöön ja ennen kaikkea oppivat paljon uutta. Kehittämistyössä opitaan suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä, itsenäistä ajattelua ja kriittisyyttä. Lisäksi siinä saadaan valmiuksia tiedonhankintaan ja hankitun tiedon arviointiin, opitaan hyödyntämään uusinta tieteellistä kirjallisuutta, tutkimuksia ja muita julkaisuja sekä syvennytään kirjallisen ja suullisen ilmaisun harjoittelemiseen. Kehittämistyössä opittavia tärkeitä taitoja ovat myös ongelmanratkaisu-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, rohkeus tarttua asioihin ja vastuullisuus viedä niitä päätökseen. Parhaimmillaan kehittäjät osaavat itsenäisesti löytää kehittämisenkohteen, luoda siihen ratkaisun usein yhdessä toisten kanssa ja toteuttaa luodun ratkaisun käytännössä. He myös pystyvät arvioimaan koko prosessin ajan omaa toimintaansa ja taustayhteisönsä aikaansaannoksia.

Kehittämistyössä opitaan esimerkiksi

- huomaamaan kehittämisen kohteita ja tarttumaan niihin tavoitteellisesti
- hankkimaan tehokkaasti ja järjestelmällisesti tietoa erilaisilla menetelmillä
- arvioimaan kriittisesti eri lähteistä saatua tietoa ja omia ratkaisuja
- näkemään asioiden välisiä suhteita
- ratkomaan työelämän ongelmia ja luomaan uusia ratkaisuja ja uutta tietoa työelämästä
- jakamaan tietoa muiden asiantuntijoiden käyttöön
- viemään suunnitelmallisesti läpi kehittämishankkeita.

Vaikka kehittämistyötä tehdään usein yhdessä muiden kanssa, siinä usein korostuu myös itsenäisyys. Kehittäjä joutuu panostamaan itsenäiseen tiedonhakuun, itsensä johtamiseen sekä tavoitteelliseen ja arvioivaan työskentelytapaan. Valta päättää itse ratkaisuistaan kasvattaa erityisesti elinikäisen oppimisen ja kriittisen ajattelun taitoja. Toisaalta verkostoitumisesta on tullut entistä keskeisempi osaamisalue työelämässä. Yksilölliset ominaisuudet sellaisinaan eivät enää yksin määrää kehitystä, vaan erityisen tärkeitä ovat sosiaalinen pääoma ja ihmissuhdeverkostot. Aidot työelämän kehittämistehtävät voivat antaa tärkeää osaamista tulevaisuuden työntekijöille. Asiantuntemuksen jakaminen ja uuden tietämyksen siirtäminen osaksi työyhteisöjen ja ammatillisten verkostojen toimintaa ovat yksi keskeisimmistä tavoitteista työelämän kehittämistöissä.

Kun todellinen kehittämistyö on oppimisen lähtökohta, voidaan puhua **kehittämispohjaisesta oppimisesta**. Kehittämispohjaisen oppimisen lähtökohta on aito työelämän kehittämishanke. Sen tavoitteena voi olla esimerkiksi tuottaa uusia tuotteita, palveluja, toimintamalleja tai työkulttuuria. Kehittämistyö rakentuu työelämästä käsin, ja sen eteenpäin vieminen edellyttää kumppanuutta ja vastuullista yhdessä toimimista ja tekemistä. Kehittämispohjaisen oppimisen keskeisiä piirteitä ovat autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus ja luovuus[1].

[1] Tämä pohjautuu julkaisuun Raij, K. (2007). *Learning by Developing.* Laurea publications A58, Vantaa.

Autenttisuus tarkoittaa, että kehittämispohjaisessa oppimisessa lähtökohtana on aito työelämän kehittämistyö, joka liittyy aiheeseen, jonka asiantuntijaksi halutaan kehittyä. Tällaisen kehittämistyön idea voi olla peräisin työelämästä, opiskelijalta tai opettajalta tai se voi olla yhdessä ideoitu. Se voi olla ongelmaperustainen, jolloin etsitään ratkaisua työelämässä havaittuun ongelmaan. Toisaalta se voi olla myös uudistamisperusteinen eli uudenlaisten ratkaisujen, jopa innovaatioiden, luomista tavoitteleva.

Kumppanuus tarkoittaa yhdessä tekemistä, osaamisen jakamista ja yhdessä oppimista. Keskeisiä toimijoita kehittämispohjaiseen oppimiseen liittyvissä hankkeissa ovat opiskelijat, työelämän asiantuntijat ja ohjaajat. Kumppanuuteen kuuluu erilaisten roolien jakamista ja sopimista. Kumppanuuden rakentumisessa myös yhteisen arvopohjan tietoinen tunnistaminen on tärkeää. Yhteisö oppii kehittämistyön edetessä. Päämäärään edetään yhdessä etsimällä, saavutuksia ja etenemisvaiheita arvioimalla ja yhteistä osaamista hankkimalla. Kehittämistyöhön kuuluvat jatkuva oman oppimisen arviointi, yhdessä opitun arviointi, kehittämistyön etenemisen ja vaikuttavuuden arviointi sekä uuden tiedon rakentumisen yhteinen arviointi.

Kokemuksellisuus painottaa jokaisen kehittämistyöhön osallistuvan aktiivista ja vastuullista osallistumista yhdessä tekemiseen ja kehittämiseen sekä omaan oppimiseen. Kokemuksellisuus on kokemusten keräämistä ja jakamista. Kokemus rakentuu prosessin etenemisen ja ratkaisujen löytymisen mukana.

Tutkimuksellisuus tarkoittaa muun muassa tutkivaa ja kriittistä työotetta, tutkimukseen perustuvan tiedon soveltamista ja uuden tiedon luomista tutkimuksellisin keinoin. Kehittämispohjaisessa oppimisessa oppiminen yksilönä ja yhteisönä, kehittämistyön vaikuttavuus ja tulokset osoitetaan tutkimuksen keinoin.

Luovuus on kehittämistyön voimavara. Kehittämistyön innoittajana on yhdessä havaittu muutoksen tarve: halutaan uutta muttei vielä varmasti tiedetä, mitä se tuottaa.

2
Tutkimuksellisen kehittämistyön kokonaisuus

2.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne

> Sanaparina ”tutkimus ja kehittäminen” sisältää jännitteitä ja toisaalta suuria odotuksia hedelmällisestä vuorovaikutuksesta. (Pirkko Anttila 2004, 130)[2]

Kehittämiseen liitetään usein sana tutkimus, ja kirjainyhdistelmää t&k (tutkimus ja kehitys) käytetään laajasti yrityksissä (t&k-osasto, t&k-budjetti, t&k-henkilöstö jne). Nykyään törmää myös kirjainyhdistelmään TKI, joka tarkoittaa tutkimusta, kehittämistyötä ja innovaatiotoimintaa. Tutkimus ja kehittäminen liittyvät siis usein yhteen, ja myös kehittämistyössä korostuu tutkimuksellisuus. Kuvassa 2.1 tutkimuksellinen kehittämistyö on asetettu keskelle jatkumoon, jonka toisessa ääripäässä on **tieteellinen tutkimus** ja toisessa kritiikitön omiin näkemyksiin pohjautuva kehittämistyö, josta tässä kirjassa käytetään käsitettä **arkiajatteluun perustuva kehittäminen**. Arkiajattelu tarkoittaa kehittäjän omia perustelemattomia päätelmiä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön perusluonteen ymmärtämiseksi tässä luvussa verrataan ensin kehittämistyötä tieteellisen tutkimuksen perinteeseen. Tämän jälkeen pohditaan tutkimuksellisuuden merkitystä kehittämistyössä verrattuna arkiajatteluun perustuvaan kehittämiseen. Kuvassa esitetyn jatkumon tarkoitus ei ole mitenkään arvottaa läpikäytäviä asioita eli nostaa mitään tapaa toisensa yläpuolelle ja tärkeämmäksi. On aivan selvää, että kaikkia tutkimuksen ja kehittämisen muotoja tarvitaan eri tarkoituksissa. Vertailun tarkoituksena on ennen kaikkea havainnollistaa tämän kirjan teeman eli tutkimuksellisen kehittämistyön keskeisimpiä piirteitä. Tämän vuoksi vertailussa asiat esitetään hyvin pelkistetysti ja

2 Teoksessa Kotila, H. & Mutanen, A. (toim.) (2004). *Tutkiva ja kehittävä ammattikorkeakoulu.* Edita, Helsinki.

Kuva 2.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne.

musta-valkoisesti. Todellisuudessa kaikki esitetyt piirteet eivät aina ilmene kovin selkeästi ja kunkin osa-alueen sisällä on paljon vaihtelua ja erilaisia toteutustapoja.

Tieteellistä tutkimusta vai tutkimuksellista kehittämistyötä?

Tieteellisessä tutkimuksessa noudatetaan tieteellisen tutkimuksen traditiota eli perinteitä. Olennaista siinä ovat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen yleisesti hyväksyttyjä menetelmiä käyttämällä. Ennen konkreettisten menetelmien valintaa tieteellisessä tutkimuksessa pohditaan yleensä tieteenfilosofisia kysymyksiä: todellisuuden luonnetta (ontologiset kysymykset), tietämisen luonnetta (epistemologiset kysy-

mykset) ja tiedon saavuttamisen välineitä (metodologiset kysymykset). Tieteelliset paradigmat (positivismi, konstruktivismi ja kriittinen teoria) lähestyvät näitä tieteenfilosofisia kysymyksiä kukin eri tavalla.[3] Tieteellisessä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen avulla osoitetaan, mihin tieteelliseen keskusteluun tutkimuksella osallistutaan ja mihin tutkimus luo uutta tietoa. Tieteellisen tutkimuksen tulokset julkaistaan yleensä tieteelliselle yhteisölle suunnatuissa tutkimusjulkaisuissa.

Tieteellinen tutkimus voidaan jakaa perustutkimukseen ja soveltavaan tutkimukseen. Perustutkimuksella tarkoitetaan uuden tiedon etsintää ja luomista tieteen itsensä vuoksi ilman välitöntä kytkentää käytännön sovellutuksiin. Soveltava tutkimus taas viittaa perustutkimuksen tuloksiin nojaavaan käytäntöön sovellettuun, usein myös kaupallisia arvoja tavoittelevaan tutkimukseen, jonka päämääränä on luoda uusia tai entistä parempia tuotteita, tuotantovälineitä tai -menetelmiä ja palveluja.[4]

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu siis yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Sen tarkoituksena on tyypillisesti luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämistyössä ei vain kuvailla tai selitetä asioita, vaan siinä etsitään niille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Voidaan katsoa, että tutkimuksellinen kehittämistyö kyseenalaistaa tieteellisen tutkimuksen traditioon liittyvän näkemyksen siitä, että yleisesti hyväksytyt menetelmät takaavat tulosten hyväksyttävyyden. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero onkin pääasiassa toiminnan päämäärissä: halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan myös **käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja**. Tämä ero toiminnan päämäärissä vaikuttaa tietysti myös kehittämistyön prosesseihin ja niissä käytettäviin lähestymistapoihin ja menetelmiin.

Toki myös tutkimuksellisessa kehittämistyössä tekstin ja uuden tiedon tuottaminen on keskeistä. Vaikka pääpaino tavoitteenasettelussa on usein varsinaisen käytännön kehittämistehtävän saavuttamisessa, tavoitteena olisi hyvä olla myös uuden tiedon tuottaminen käytännöstä. Kun tutki-

3 Tieteenfilosofiaan liittyviä teoksia ja oppikirjoja on runsaasti. Ks. esim. Niiniluoto, I. (1980). Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus. Otava, Helsinki.

4 Niiniluoto, I. (1980). Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus. Otava, Helsinki.

muksellisessa kehittämistyössä korostetaan tehdyn työn dokumentointia ja julkisuutta, on mahdollista luoda aivan **uudenlaista ammatillista tietoa**. Esimerkiksi dokumentoimalla työelämässä olevaa hiljaista tietoa, voidaan uudistaa työelämän osaamis- ja tietoperustaa. Tämä puolestaan toimii hyvänä perustana tuleville kehittämishankkeille.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä aiheen osaamisen lisäksi tarvitaan **projektityön** osaamista ja **kehittämisen** osaamista. Kuten projekteissa yleensäkin kehittämistyössä korostuvat tyypillisesti suunnittelu ja suunnitelman mukaisen etenemisen hallinta. Kehittämistyöstä raportoidaan usein projektiraportin kaltaisella kuvauksella, jossa kuvataan kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet, työmuodot ja prosessin eteneminen sekä lopputulokset. Toisaalta tällaisen hyvin suunnittelukeskeisen lähestymisen lisäksi tutkimuksellinen kehittämistyö on usein myös hyvin prosessimaista ja ennakoimatonta. Voidaan katsoa, että tutkimuksellinen kehittämistyö alkaa ideoinnista ja päättyy monien ideoiden kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu siis toiminnallisuus, parannusten hakeminen asiaintiloihin ja ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. Kyse on uudenlaisesta suuntautumisesta niin teoriaan kuin käytännön toteutukseen. Tutkimuksellista kehittämistyötä eivät ohjaa ensisijassa teoreettiset vaan käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Tulosten hyödyllisyys kytkeytyy vahvasti niiden siirtämiseen käytäntöön ja kehitettyjen ideoiden toteutukseen eli implementointiin.

Aiheen ja projektityön osaamisen lisäksi kehittämistyössä tarvitaan tietenkin myös kehittämisen osaamista. Kehittämisen osaaminen näkyy esimerkiksi aloitteellisuutena, oman työn arviointina, innovatiivisuutena, vuorovaikutuksena, verkostoitumisena, tiedon tuottamisena sekä monipuolisena menetelmäosaamisena. Kehittämistyössä on keskeistä soveltaa, muokata ja luoda uusia ratkaisuja. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä sekä olemassa olevan teorian että menetelmien rooli on auttaa kehittämisen tavoitteiden saavuttamisessa. Keskeistä on, että ongelmia ylipäätään havaitaan ja kyetään ratkaisemaan. Uuden työelämään liittyvän tiedon luominen ei siis perustu pelkästään ongelmien ratkaisemiseen. Tutkimuksellinen kehittämistyö on ihmisten välistä vuorovaikutusta, kysymysten muotoilua ja tutkimista, tiedon tuottamista, uusien yhteistyösuhteiden rakentamista, muutoksen hakemista ja ohjaamista, liikkumista tuntemattomalla alueella, epävarmuuden kohtaamista ja yllättävien haasteiden käsittelyä.

Kehittämistä tutkimuksen vai arkiajattelun pohjalta?

Tutkimuksellisuus on tärkeää kehittämistyössä muun muassa siksi, että sen avulla kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät otetaan tavallista kattavammin ja suunnitelmallisemmin huomioon ja kehittämistyön tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Ihmisillä, yrityksillä ja toimialoilla on usein hyvin vahvoja vallitsevia asenteita ja uskomuksia, jotka määrittävät niiden toimintaa ja joiden pohjalta ne katsovat toimintaympäristöään. Usein yrityksissä esimerkiksi uskotaan, että yrityksen tuotteet ja palvelut ovat kunnossa, asiakkaiden tarpeet tunnetaan täydellisesti, tärkeimmät asiakkaat pysyvät samoina ja ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan, kilpailijat pysyvät samoina ja toimivat samalla tavalla kuin ennenkin. Käytännössä monella toimialalla tällaiset vallitsevat uskomukset ovat osoittautuneet vääriksi luuloiksi. Tällöin yritysten on usein kuitenkin liian myöhäistä toimia, sillä joku toinen on luultavasti jo selvittänyt tilannetta ja analysoinut toimintaympäristöä. Jos tutkimuksellisuuden sijaan päätökset perustuvat vain omiin kritiikittömiin näkemyksiin, vallitsevat uskomukset vaikuttavat päätöksiin eikä asioita pystytä tarkastelemaan puolueettomasti.

Tutkimuksellisuus ymmärretään usein liian kapeasti. Se ei tarkoita vain jonkinlaisen tutkimuksen toteuttamista esimerkiksi kysely- tai haastattelumenetelmällä. Tutkimuksellisuus on paljon laajempi ja tärkeämpi lähestymistapa. Se on keskeinen osaamisalue, jota tarvitaan paljon työelämässä. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä ennen kaikkea siten, että kehittäminen etenee **järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti**.

Tutkimuksellisuus tarkoittaa myös sitä, että omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Tähän kuuluu ymmärrys siitä, mitä tarkoitetaan teorian ja käytännön vuoropuhelulla. Kehittämistyössä tulisi näkyä kyky siirtää teoriapainotteista tietoa käytäntöön. Käytännön kehittämistyössä tulisi siis hyödyntää olemassa olevia aiheeseen liittyviä teorioita ja niistä muodostuvaa tietoperustaa. Saavutetut tulokset ja kehittämistyössä dokumentoitu tieto tulisi kyetä myös liittämään teoreettiseen tietoon. On tärkeä osoittaa, mihin tietoperustaan (teorioihin) tutkimuksellinen kehittämistyö liittyy ja tuoko se siihen mahdollisesti jotain uutta. Parhaimmillaan kehittämistyössä pystytään luomaan uutta käytännön teoriaa eli dokumentoimaan ja mallintamaan työelämän käytäntöjä. Työpaikoilla oleva hiljainen tieto ja kehittäjien kokemuksellinen ammattitieto asettavat erityisiä menetelmiin liittyviä haasteita. Yksityinen tieto, omat kokemukset ja valmiudet eivät ole tutkimuksellista tietoa, ellei niitä tarkastella kriittisesti.

Kehittämistyössä uusi tieto syntyy pääosin niissä ympäristöissä, joissa toiminta tapahtuu. Tieto syntyy siis sovelluskohteensa yhteydessä. Sovelluskohteessa syntyvä tieto taas nousee aidosta käytännön toiminnasta ja tarpeesta ratkaista ongelmia.

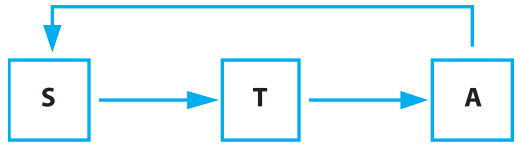
Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä erityisesti

- järjestelmällisyytenä: kehittäminen ei ole vain satunnaisia toimenpiteitä, vaan valinnat perustellaan ja dokumentoidaan
- tiedon hankintana: haetaan sekä tutkittua että käytännön tietoa kehittämisen tueksi
- analyyttisyytenä: erilaisia menetelmiä käyttämällä tunnistetaan, eritellään ja luodaan erilaisia näkökulmia
- kriittisyytenä: arvioidaan hankittua tietoa, erilaisia näkökulmia, omia valintoja, prosessia ja tuloksia
- uuden tiedon luomisena ja jakamisena: dokumentoidaan prosessi ja lopputulos tarkasti ja huolehditaan tiedon levittämisestä.

2.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

Kehittämistyötä kuvataan usein prosessina eli toisiaan seuraavien vaiheiden kautta. Tämä johtuu siitä, että kehittäminen vie aikaa ja koostuu usein selkeistä vaiheista. Prosessin kautta tarkastelu auttaa toimimaan järjestelmällisesti ja ottamaan huomioon ne asiat, jotka kussakin vaiheessa olisi hyvä tehdä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Esimerkiksi kehittämistyön tavoitteet pitäisi olla määritelty ennen kuin kannattaa pohtia käytettäviä menetelmiä. Koska tutkimuksellinen kehittämistoiminta on usein haastava tehtävä, se vie kaiken ajan, joka sille annetaan. Aikataulussa pysymiseksi prosessin huolellinen suunnittelu onkin hyvin tärkeää.

Kaikenlainen kehittämistyö voidaan jäsentää yksinkertaiseksi **muutostyön prosessiksi** (kuva 2.2). Ensimmäisenä siihen kuuluvat kehittämishaasteiden selvittäminen, niitä koskevien tavoitteiden asettaminen ja suunnitelma siitä, miten tavoitteisiin voitaisiin päästä. Tämä vaihe muodostaa suunnitteluvaiheen (S). Toiseksi muutosprosessiin kuuluu suunnitelman toteutus, joka muodostaa toteutusvaiheen (T). Lopuksi arvioidaan (A), miten muutostyössä on onnistuttu. Arvioinnin pohjalta onkin usein alkanut jo uuden kehittämistyön suunnittelu.



Kuva 2.2 Muutostyön prosessi (S = suunnittelu, T = toteutus, A = arviointi).

Opiskelijan kehittämistyö voi myös olla vain pieni osa yrityksen tai muun organisaation muutostyön kokonaisuutta. Tällöin kehittämistyö saattaa esimerkiksi koskea vain yhtä edellä kuvatun prosessin vaihetta. Kehittämistyö voi olla esimerkiksi toimimista suunnittelun, toteutuksen tai arvioinnin apuna. Käytäntöjen muuttaminen kestää yleensä varsin pitkään, kun taas opiskelijan kehittämistyö kestää yleensä melko lyhyen aikaa. Kun kehittämistyöstä sovitaan, tulisikin yhdessä hahmottaa muutosprosessin kokonaisuus ja sopia, mihin muutoksen vaiheeseen opiskelijan kehittämistyö pääasiassa liittyy. Tämän vaiheen sisällä opiskelijan kehittämistyö on oma prosessinsa. Seuraavassa luvussa käydään läpi tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin vaiheet, minkä jälkeen kukin vaihe käsitellään vielä erikseen yksityiskohtaisemmin.

Kehittämisprosessin eteneminen

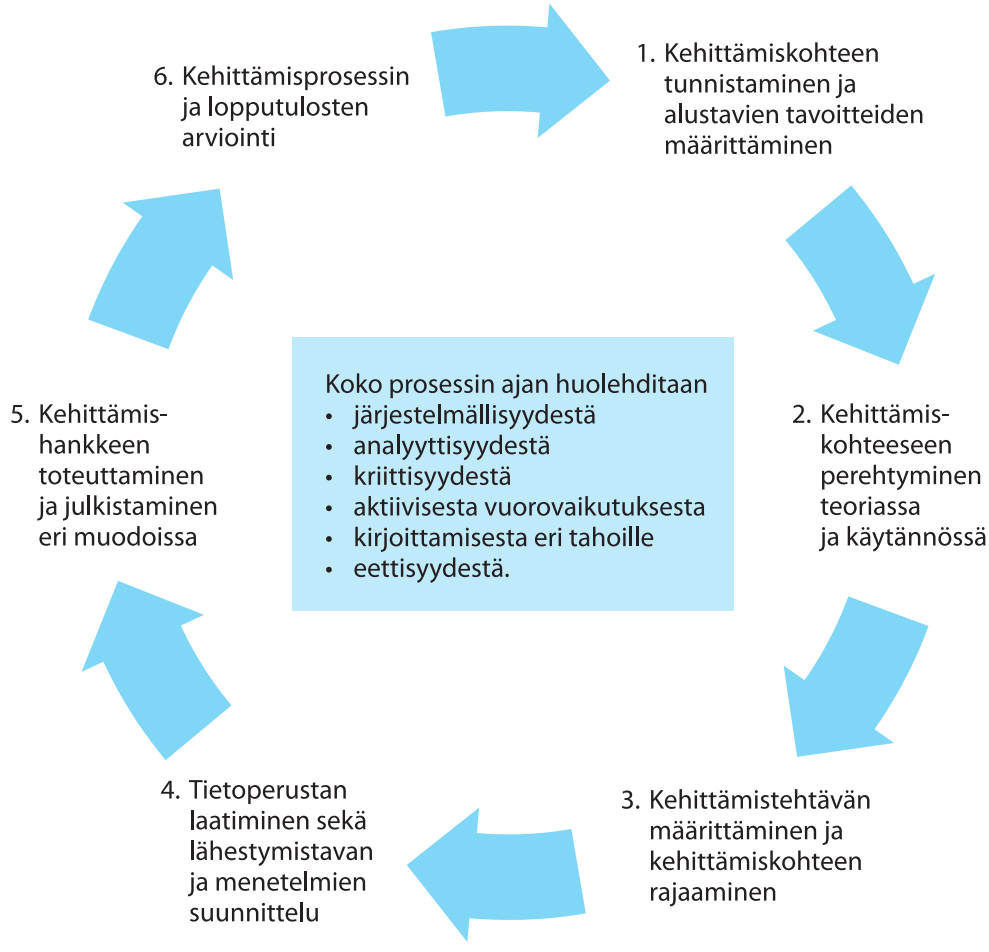
Kuvassa 2.3 esitetään tyypillinen malli tutkimuksellisen kehittämistyön prosessista. Tällaisia prosessimalleja tarvitaan, jotta saadaan kokonaiskuva kehittämistyöhön liittyvistä vaiheista. Käytännössä prosessi ei usein ole näin selkeästi jaettavissa vaiheisiin, ja vaiheiden eroa voi olla vaikea nähdä. Usein prosessissa myös palataan taaksepäin ja edetään edestakaisin eri vaiheiden välillä, ennen kuin voidaan taas edetä. Ei siis pidä huolestua, vaikkei oma prosessi etenisi tässä kuvattavan prosessin vaiheiden mukaisesti.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana ovat **kehittämiskohteen tunnistaminen** ja sen ja siihen liittyvien tekijöiden **ymmärtäminen**. Kehittämishanke kohdentuu yleensä tavalla tai toisella liiketoiminnan ja työelämän kehittämiseen, ja tarkoituksena on saada aikaan jonkinlainen muutos. Tavoitteena voi olla esimerkiksi 1) uusi liiketoimintamalli, tuote tai palvelu ja sen jalostaminen ja tuotteistaminen tai uusille markkinoille laajeneminen, 2) prosessien kehittäminen ja uudistaminen, 3) uusien mallien tai menetelmien kehittäminen tai 4) uuden työkulttuurin kehittäminen. Kehittämishanketta suunniteltaessa on syytä pysähtyä pohtimaan,

mitä työyhteisössä hankkeelta odotetaan ja mitä nämä odotukset merkitsevät työyhteisön arjessa. Näin on mahdollista ryhtyä laatimaan kehittämistyön alustavia tavoitteita.

Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen **haetaan siihen liittyvää tietoa**. Kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa haetaan sekä käytännöstä että perehtymällä olemassa olevaan teoreettiseen ja muuhun kirjoitettuun tietoon. Ensimmäiset kehittämishankkeessa tarvittavat työvälineet liittyvätkin tiedon hakuun. Koottu tieto käsitellään niin, että sille annetaan merkitys suhteessa kehittämishankkeeseen.

Kehittämiskohteen taustaa tutkittaessa saatetaan joutua monenlaisten valintojen eteen, koska samasta aiheesta saattaa löytyä paljon toisistaan jollain tapaa poikkeavaa tietoa. Tekijältä vaaditaan tässä kriittisyyttä lukemaansa ja kuulemaansa kohtaan sekä kykyä tehdä valintoja ja yhdistellä asioita. Keskeistä on löytää **näkökulma**, josta katsoen tutkimuksellisessa



Kuva 2.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi.

kehittämistyössä edetään. Tutkimuksellisen kehittämistyön kannalta tällaisen näkökulman tarjoaa käsitejärjestelmä, joka jäsentää kehittämiskohdetta. Olemassa olevaa kirjoitettua tietoa, johon hankkeen suunnittelu ja toteuttaminen nojautuu, kutsutaan tässä kirjassa **tietoperustaksi** (usein käytetään myös termiä teoreettinen tausta tai viitekehys). Tietoperusta on käsitejärjestelmä, jossa keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet tulevat määritellyiksi.

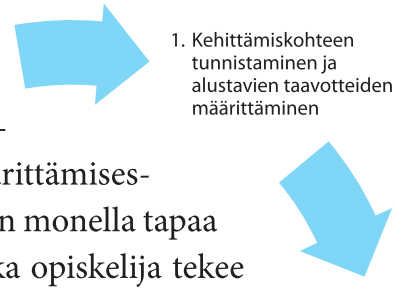
Käytännöstä eli kohteena olevasta organisaatiosta ja toimintaympäristöstä kootun taustatiedon sekä tutkimustiedon avulla **määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde**. Vasta tämän jälkeen pystytään kuvaamaan kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnittelemaan oma **lähestymistapa ja menetelmät**. Suunnitelma kannattaa aina tehdä kirjallisesti. Tässä lähestymistapa tarkoittaa laajempaa näkökulmaa, josta tutkittavaa ja kehitettävää ilmiötä lähestytään ja jossa voidaan käyttää erilaisia konkreettisia menetelmällisiä ratkaisuja. Tutkimuksellisissa työelämän kehittämishankkeissa toimintatutkimus ja konstruktiivinen tutkimus ovat tyypillisiä lähestymistapoja. Menetelmälliset ratkaisut voivat liiketoiminnan ja työelämän kehittämistyössä olla hyvin monenlaisia. Lähtökohtana voivat olla tavanomaisten tutkimusmenetelmien ohella myös erilaiset kehittämismenetelmät, kuten aivoriihityöskentely. Koska pyritään kohteen käytännönläheiseen kehittämiseen, menetelmällisiltä ratkaisuilta vaaditaan paljon enemmän kuin ilmiön kuvaamista, selittämistä tai ennustamista, joihin tutkimusmenetelmillä on vanhastaan pyritty. Menetelmällisten ratkaisujen tulisi edesauttaa kohdeorganisaation perinpohjaisen tuntemuksen lisäksi työyhteisön tietämyksen jakamista ja yhteisiä tiedontuottamistapoja, kuten erilaisia keskusteluja.

Koska kehittämistyön tavoitteena on tuottaa hyödyllisiä muutoksia työelämään, aikaa ja resursseja tulisi suunnata prosessin loppuvaiheeseen. Kehittämistyön prosessiin tulisikin sisällyttää paljon pelkästään **muutoksen toteuttamiseen** eli implementointiin liittyvää toimintaa.

Tulosten jakaminen kirjallisena ja mahdollisesti myös tulosten kaupallistaminen ovat keskeinen osa tutkimuksellista kehittämistyötä. On huomattava, että tutkimuksellisissa kehittämistöissä on tärkeää raportoida osallisille etenemisestä koko prosessin ajan. Raportoinnin tarkoituksena ei ole vain kuvata kehittämistyötä vaan myös viedä sitä koko ajan eteenpäin. Kirjallisten raporttien tuottaminen jäsentää ajatuksia, ja raporttien avulla on mahdollista synnyttää keskustelua ja saada palautetta kehittämiseen liittyen.

Kehittämistyön arviointi on prosessin viimeinen vaihe, vaikka arviointia toki tehdään koko prosessin ajan. Arviointi kohdistuu sekä kehittämisprosessiin että sen tuotoksiin. Myös eettiset kysymykset ovat tärkeitä kaikissa kehittämistyön vaiheissa.

VAIHE 1 – Mielekkään kohteen ja alustavan tavoitteen määritteleminen

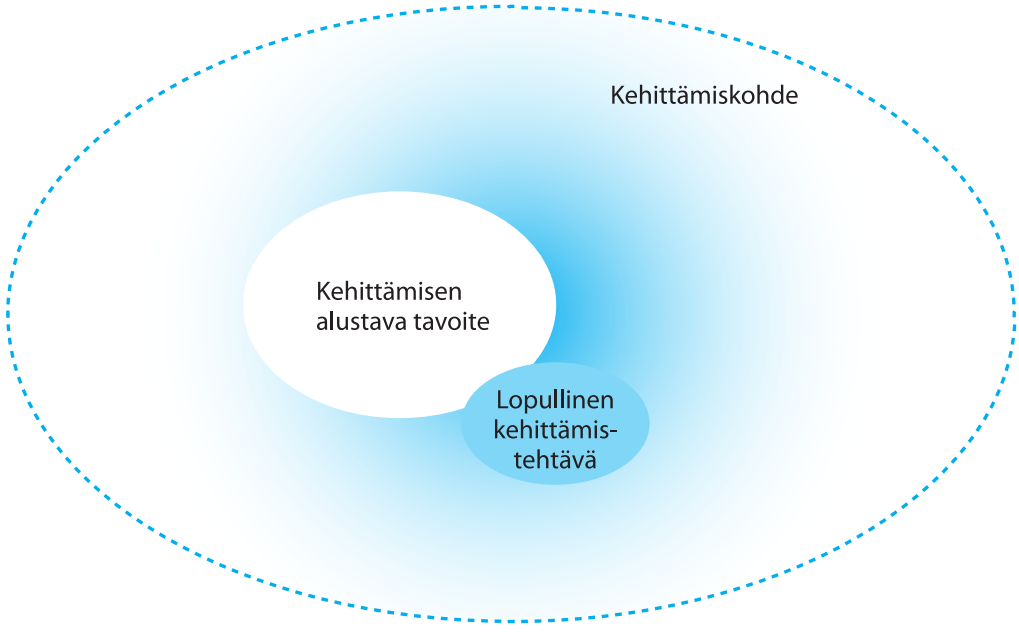


Kehittämistyö alkaa alustavan kehittämiskohteen löytämisestä ja alustavien tavoitteiden määrittämisestä. Mielekkään kehittämiskohteen löytäminen on monella tapaa hyvin tärkeä vaihe kehittämisprosessissa. Vaikka opiskelija tekee kehittämistyötä usein yrityksen tai muun organisaation tilauksesta, kehittämistöissä korostuu ennen kaikkea myös kyky tunnistaa organisaatioissa, työssä ja ammateissa piileviä kehittämistarpeita. Kehittämistyö voi olla ongelmaperustainen tai uudistamisperustainen. **Ongelmaperustaisessa** kehittämisessä ryhdytään etsimään ratkaisua käytännössä havaittuun ongelmaan tai haasteeseen. Mielekäs kohde on tyypillisesti jokin organisaation nykyinen ongelma (esimerkiksi henkilöstön tyytymättömyys ja suuri vaihtuvuus) tai muunlaista parantamista vaativa alue (esimerkiksi vähäinen myynti). Nykyinen ongelma voi ilmetä esimerkiksi asiakkaiden tekemien valitusten tai henkilöstön huomaamien ongelmakohteiden perusteella. Laajoja ongelma-alueita voivat olla myös esimerkiksi kannattavuuden kääntyminen laskuun, uuden tietojärjestelmän vähäinen hyödyntäminen ja hävikin suuruus. Tällaiset ongelmatilanteet vaativat kunnollisia lisäselvityksiä, ennen kuin varsinainen kehittämistehtävä voidaan määrittää tarkasti. **Uudistamisperustainen** kehittämistyö puolestaan tarkoittaa uuden etsimistä usein erilaisia rajapintoja kohtaamalla. Tavoitteena voi olla esimerkiksi uusi liiketoimintamalli, tuote tai palvelu, toimintaprosessien uudistaminen tai uuden työkulttuurin luominen.

Kun kehittämisen kohde on selvillä, voidaan alustavasti määritellä ne tavoitteet, joihin kehittämistyöllä pyritään. Kohde on usein laaja ilmiö, ja tavoitteiden avulla voidaan jo alkuvaiheessa rajata omaa näkökulmaa aiheeseen (kuva 2.4). Tässä vaiheessa tavoitteiden määrittäminen voi olla kuitenkin vasta suuntaa antavaa, koska aiheesta ei yleensä ole vielä kerätty riittävästi tietoa käytännöstä ja teorioista, jotta voitaisiin tarkasti määrittää lopullista kehittämistehtävää. Esimerkiksi palveluyritys, joka on saanut viime aikoina runsaasti valituksia asiakkailta, voi tunnistaa kehittämiskoh-

teeksi palvelun laadun. Valitusten pohjalta kehittämisen alustavaksi tavoitteeksi on määritelty asiakaskohtaamisten ja vuorovaikutuksen kehittäminen kouluttamalla ja motivoimalla asiakaspalveluhenkilöstöä. Tarkemman käytännöstä ja teoriasta hankitun tiedon pohjalta kuitenkin käy ilmi, että valitusten todellinen syy onkin siinä, että palveluyrityksen taustaorganisaation toiminta ja prosessit eivät tue tarpeeksi asiakaskontaktissa olevan henkilöstön toimintaa. Siten lopullinen kehittämistehtävä täsmentyy yrityksen sisäisten palvelujen kehittämiseen sen sijaan, että panostettaisiin asiakaskohtaamisten ja asiakaspalveluhenkilöstön kehittämiseen.

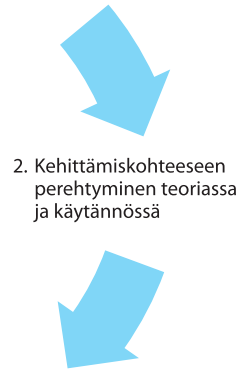
Jo alustavaa tavoitetta pohtiessa kannattaa pitää mielessä, että tutkimuksellisessa kehittämistyössä tulisi myös pyrkiä tuottamaan työelämästä ja sen kehittämisestä sellaista tietoa, joka kehittää ja uudistaa työelämän osaamis- ja tietopohjaa. Jos esimerkiksi kehitetään yrityksen palvelun laatua, kehitettyjen ratkaisujen lisäksi tulisi pohtia myös sitä, mikä merkitys palvelun laadulla kokonaisuuden kannalta kaiken kaikkiaan on. Työelämässä piilee paljon kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa ja työyhteisöjen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kehittynyttä tilannesidonnaista tietoa ja osaamista. Ilman tutkimista ja dokumentointia kaikki tämä jäisi yksittäisten henkilöiden hiljaiseksi tiedoksi tai vain tietyillä työpaikoilla olevaksi tiedoksi. Kokemukseen perustuva tieto on hyödyllistä saada kaikkien käyttöön ja jalostettavaksi. Työelämässä oleva tieto kehittyy, mallintuu ja



Kuva 2.4 Kehittämiskohde, alustava tavoite ja kehittämistehtävä.

leviää sitä enemmän, mitä enemmän työelämän hiljaista tietoa tuodaan julki ja jalostetaan. Tätä olisi hyvä pohtia kehittämistyön alkuvaiheesta lähtien.

VAIHE 2 – Tiedon hankkiminen ja arvioiminen



Ennen kuin kehittämistyötä aletaan kovin tarkasti suunnitella, on tärkeää oppia perusteellisesti tuntemaan kehittämisen kohde. Aivan liian usein ponnistellaan turhaan, kun ei vaivauduta tekemään kunnollista taustatyötä ja tutustumaan kehittämisen kohteen historiaan ja nykytilaan riittävän tarkasti. Taustoituksen puutteen vuoksi saatetaan jopa vahingossa alkaa kehittää väärää kohdetta, kun havaitaan vain oireet (esimerkiksi myynnin määrän väheneminen) eikä niiden todellisia syitä (esimerkiksi työn huonosta organisoinnista johtuva henkilöstön väsyminen).

Sen sijaan että vain pintapuolisesti mietitään tapaa toteuttaa kehittämistyö, kannattaa rauhassa pysähtyä ottamaan tarkemmin selvää ilmiön luonteesta. Onnistunut kehittämistyö ottaa huomioon esiolettamukset ja lähtökohdat, jotka nousevat esiin aiemmista tutkimuksista ja käytännön maailmasta. Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee kaikkein parhaiten liikkeelle siitä, että kehittämiskohteesta haetaan ja löydetään kehittämisen olennainen kysymys. Tätä varten on luotava vankka tietoperusta, joka koostuu työelämän ja organisaatioiden tiedosta sekä tutkimus- ja muissa lähteissä julkaistusta tiedosta. Tiedonhankinta on tärkeä, joskin usein aikaa vievä vaihe, joka kannattaa aina käydä läpi huolellisesti. Huolellinen tiedonhankinta säästää aikaa myöhemmästä työstä ja takaa yleensä paremman lopputuloksen.

Taustatiedon hankkiminen kehittämisen kohteesta

Jotta kehittämisen tavoitteet voidaan tarkasti määrittää, on ensin hankittava kehittämisenkohteeseen liittyvää tietoa eri lähteistä. Tarvittavaa tietoa voivat olla esimerkiksi: 1) yrityksen taustatiedot, 2) johtamisen filosofia, yrityksen arvot, strategiat yms., 3) henkilöiden asenteet ja havainnot sekä 4) tiedot toimialasta ja toimintaympäristöstä. Esimerkiksi tutustumalla

yrityksen toimialaan ja toimintaympäristöön tarkemmin voidaan saada selville asioita, jotka suuntaavat kehittämistyötä aivan eri suuntaan kuin jos ilmiöön tutustuttaisiin vain yrityksessä. Koko toimialaa koskevia haasteita voivat olla esimerkiksi ulkomaisten kilpailijoiden tulo markkinoille, lainsäädännön muutokset, kuluttajien ostovoiman väheneminen tai muutokset kulutustottumuksissa. **Toimialan ymmärtäminen** on tärkeää myös siitä syystä, että kehittämistyössä tuotetut ratkaisut eivät perustuisi vain teoriasta nostettuihin liiketoiminnan yleisiin malleihin ja käsitteisiin vaan ne tulisivat lähemmäksi kohdeyrityksen todellisuutta ja toiminnan arkipäivää. Esimerkiksi ravintola-alan yrityksen liiketoiminnan kehittämistyössä on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää toimialan rakenne ja toimintatavat. Käyttökelpoista tietoa toimialoista ja toimintaympäristön muutoksista on saatavilla erilaisista kotimaisista ja kansainvälisistä tilastoista, raporteista ja erilaisten julkisten organisaatioiden tuottamista selvityksistä. Näihin pääsee yleensä helposti käsiksi myös internetin kautta.

Tässä vaiheessa on usein jo hyvä lähteä paikalle **havainnoimaan** kohdeorganisaation ympäristöä ja tapahtumia, tekemään avoimia haastatteluja ja keskusteluja sekä hankkimaan erilaisia dokumentteja kohteesta. Kohteena olevan organisaation johtoa ja henkilöstöä voidaan esimerkiksi pyytää omin sanoin kertomaan, mitä he tekevät, kuinka, miksi, milloin ja missä. Jo tässä taustoitusvaiheessa voidaan käyttää hyväksi erilaisia ryhmäkeskusteluja ja aivoriihityöskentelyä. Näin tutustutaan kehittämisen kohteeseen käytännössä, voidaan tunnistaa kehittämisen tarpeita ja yhdessä pohtia ja suunnata kehittämistyötä eteenpäin. Tällä tavalla voidaan lisätä ymmärrystä esimerkiksi yrityksen päätöksenteon motiiveista ja muista kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä. Samalla tutustutaan siihen **käsitteistöön**, jota kehittämisympäristössä käytetään. On tärkeää, ettei tässä vaiheessa vielä yritetä pakottaa kehittämisen kohdetta niihin käsitteisiin, joita yleisesti käytetään esimerkiksi tutkimuskirjallisuudessa, vaan yritetään ymmärtää käytännössä käytössä olevia käsitteitä ja myöhemmin pohtia niiden yhteyksiä vakiintuneisiin käsitteisiin.

Sitä mukaa kuin kehittämiskohteesta kerätään tietoa, kaikki hankitut tiedot ja heränneet ajatukset **dokumentoidaan**. Jotta kerättyyn aineistoon olisi helppo palata kehittämistyön myöhemmissäkin vaiheissa, kannattaa esimerkiksi havainnointitilanteista pitää päiväkirjaa ja nauhoittaa ja kirjoittaa auki käydyt keskustelut. Tilanteita kannattaa myös valokuvata ja videoida. On tärkeää koko prosessin ajan tarkasti kirjata ylös kaikki ne lähteet, joista tietoa on saatu, koska niiden yksityiskohtia on yleensä

vaikea muistaa jälkikäteen, kun kehittämistyö etenee seuraaviin vaiheisiin. Kehittämistyön alkuvaiheessa ei usein tulla ajatelleeksi, että koko prosessin aikana kerättyä tietoa kertyy yleensä niin paljon, ettei kaikkia tapahtumia ja asioita voi mitenkään muistaa ulkoa. On siis muistettava, että jo alustava tiedon hankkiminen on järjestelmällisen kehittämisprosessin ensimmäinen vaihe. Dokumentoitua tietoa on helppo tulkita, ja siihen voidaan palata myös jälkikäteen. Lisäksi päätökset on parempi tehdä dokumentoidun tiedon kuin vain muistikuvien perusteella.

Tutkimuskirjallisuuden hankkiminen

Tutkimuskirjallisuuteen tutustuminen on hyvin keskeistä tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä teoria on tärkeä väline kehittämiskohteen ja ratkaisujen taustojen ymmärtämisessä. Tutkimuskirjallisuus auttaa ymmärtämään kehittämisen kohteena olevaa aihepiiriä ja näin rajamaan ja määrittämään kehittämisen tavoitteita. Kirjallisuudesta voi löytää tietoa siitä, miten vastaavaan aihepiiriin liittyviä tutkimus- ja kehittämishankkeita on viety läpi ja mitä tuloksia niistä on saatu. Näitä tuloksia voidaan usein suoraan hyödyntää omassa kehittämistyössä. Tutkimusjulkaisuissa on myös vinkkejä menetelmistä, joita kohteena olevan ilmiön tutkimiseen on käytetty ja kehitetty.

Tyypillisiä kehittämistyössä käytettäviä lähdeaineistoja ovat aihealueeseen keskittyvät kirjat, joita on esimerkiksi korkeakoulujen kirjastoissa. Nykyään on saatavilla myös paljon sähköisiä kirjoja. Parhaimpia tieteellisten tutkimusten lähteitä ovat kuitenkin **kansainväliset tieteelliset lehdet** (Scientific/Academic Journals), joissa julkaistuja tutkimusartikkeleita on helposti saatavilla myös tietoverkkojen välityksellä. Tiedelehdissä julkaistaan rajattuja ja kirjoja syvällisempiä tutkimustuloksia, ja ne ovat usein tuoreempia kuin kirjat. Niissä oleva tieto on usein myös luotettavampaa, koska artikkelit joutuvat yleensä läpäisemään tarkan asiantuntijaarvioinnin ennen julkaisemista. Nämä tutkimusartikkelit on usein kirjoitettu englanniksi, koska se on vakiintunut liiketalouden tutkimusten julkaisukieleksi. Kieltä ei kuitenkaan saa pitää esteenä artikkelien etsimiselle ja lukemiselle, sillä niiden avulla voi nopeasti päästä kiinni aivan uudenlaiseen, ajankohtaiseen tietoon.

Internet on nykyään käytetyin tiedonhankinnan väline. Internetin kautta pääsee helposti käsiksi sähköisiin kirjoihin ja moniin **tieteellisiä tutkimusjulkaisuja** sisältäviin tietokantoihin, joten tutkitun tiedon hankinta on helpottunut niistä ajoista, jolloin tutkimusjulkaisut julkaistiin

vain paperiversioina ja niitä sai käsiinsä yleensä vain menemällä korkeakoulun kirjastoon. Internetin kautta on saatavilla myös paljon asiantuntijoiden tekemiä raportteja, erilaisia tilastoja ja opinnäytetöitä. Suurin osa internetin sisällöstä on kuitenkin kaupallista tai yksittäisten henkilöiden tuottamaa eikä siten kovin luotettavaa tietoa. Internetissä olevan aineiston käytön ongelmana on usein myös se, että aineisto muuttuu nopeasti, joten siihen palaaminen jälkikäteen ei aina onnistu. Toisaalta kehittämistyössä voi joskus olla tarkoituksenmukaista hakea internetistä ja muista lähteistä myös muuta kuin tutkittua tietoa. Nykyään monet yritykset käyttävät esimerkiksi keskustelupalstoja, blogeja ja muita sivustoja ideoiden keruuseen ja tuotteidensa kehittämiseen ja markkinointiin, joten myös niistä saattaa löytyä uudenlaisia ideoita kehittämistyöhön (ks. Netnografia luvussa 4.3).

Vinkkejä tiedonhakuun tietokannoista ja internetistä[5]:

- Keksi sanoja, joita voidaan käyttää aiheestasi.
- Käy läpi kirjaston asiasanastoa ja luokitusopasta, hakuteoksia ja sanastoja ja etsi erilaisia sanoja aiheestasi.
- Tarkista sanojen käännökset sanakirjasta. Usein tarvitaan englanninkielinen hakusana.
- Kokeile hakemista tietokannoista ja internetin hakupalveluista.
- Arvioi tuloksia ja pohdi, löytyisikö niistä uusia sanoja, joilla voisi tehdä uusia hakuja.
- Jos hakusi ei tuottanut tulosta, mieti uusia hakusanoja ja kokeile, miten hakusanojen katkaisu vaikuttaa.
- Jos hakusi tuottaa liikaa vaihtoehtoja, yritä keksiä tarkempia hakusanoja ja ilmaisuja, joissa sanojen on esiinnyttävä peräkkäin.
- Käytä internetissä myös aihehakemistoja, joiden aihepiireistä voit löytää laajoja aihealueesi palveluita.

Hankitun tiedon kriittinen arvioiminen

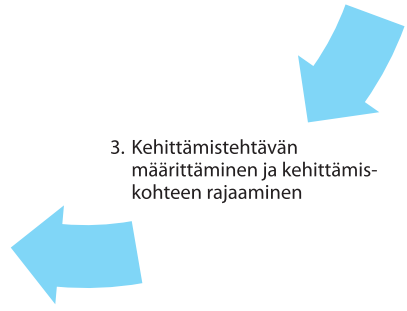
Tiedonhankinnassa tarvitaan kriittisyyttä ja informaation lukutaitoa. **Lähdekritiikki** on tärkeää eli pitää osata tunnistaa tiedontarve ja erilaisia tiedonlähteitä, pohtia ja käyttää erilaisia tiedonhankintatapoja, arvioida tietoa kriittisesti, erottaa tosiasiat, mielipiteet ja näkökulmat toisistaan, valita ongelman ratkaisuun soveltuvin tieto ja soveltaa sitä käytännön tarpeisiin.

5 Halttunen, K., Hirvimäki, E., Niinikangas, L. & Perttula, S. (2001). *Tiedonhakijan opas*. BTJ Kirjastopalvelu, Helsinki.

Kriittiseen arviointiin kuuluu asioiden eri puolien punnitsemista, vahvuuksien ja heikkouksien tietoista pohtimista ja tiedon luotettavuuden ja merkityksen analysointia. Arviointi ei tarkoita kritisoimista vaan sitä, että toimitaan tavoitteellisesti ja järjestelmällisesti ja tarkastellaan mahdollisimman puolueettomasti erilaisia näkökulmia. Kriittisyys auttaa erottamaan oleellisen epäoleellisesta, mikä on hyvin tärkeää, kun tietoa on runsaasti saatavilla. Kun arvioidaan ja pohditaan kriittisesti tiedon luotettavuutta ja sen takana olevia perusteluja, voidaan myös luoda uutta tietoa ja opitaan itsekin jäsentämään paremmin koko aihealuetta. Löydetyn tiedon pelkkä kopioiminen ei siis riitä, vaan tiedon merkitystä oman kehittämistyön eteenpäin viemisen kannalta tulisi aina arvioida.

Erityisesti internetistä löytyvien tietojen arvioinnissa kannattaa olla tarkkana, jottei päätöksiä nojata virheelliseen tietoon. Tietoa arvioidessa kannattaa pohtia, mihin tarkoitukseen tieto on tuotettu eli mitkä ovat tiedon tuottajan motiivit. Jos löydettyä tietoa ei ole mitenkään perusteltu, siihen on vaikea luottaa. Tiedon arvioinnissa voidaan selvittää esimerkiksi sivuston ylläpitäjä, tarkastella kieliasua, ajankohtaisuutta ja puolueettomuutta ja pohtia tiedon tuottajan asiantuntemusta, asemaa, ja puolueettomuutta.

VAIHE 3 – Kehittämistehtävän määrittäminen



Kehittämistehtävä määrittää tarkasti, mihin kehittämisellä pyritään. Esimerkiksi palveluyrityksessä saatetaan huomata, että asiakkaiden ja myynnin määrä on kuluneen puolen vuoden aikana kääntynyt jyrkkään laskuun, jolloin kehittämistehtäväksi voidaan määrittää uuden asiakkaiden tarpeisiin vastaavan palvelukonseptin luominen ja käyttöönotto.

Usein kehittämistehtävänä on jonkin konkreettisen tuotoksen, toimintatavan tai kehittämisideoiden luominen. Lisäksi kehittämistehtävään voi kuulua esimerkiksi mallintamista. Työelämässä kehitellään malleja erilaisiin tarkoituksiin. Tuotemallinnuksessa mietitään esimerkiksi tuotekuva, laatu sekä käyttötarkoitus, tuotteen mitoitus, erityisvaatimukset, kilpailijat, markkinaosuus ja kehittämistarpeet. Prosessimallinnuksessa taas määritellään koko prosessin kulku ja sen osat työvaiheineen ja perusteluineen,

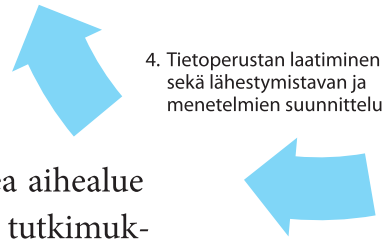
kunkin työvaiheen ohjaus ja säädöt, palautejärjestelmät, toimintojen olosuhteet, ongelmat ja kehittämisehdotukset.

Kehittämistehtävän määrittäminen on usein vaikeampaa kuin voisi kuvitella. Tässä vaiheessa pohditaan syvällisesti ja huolellisesti, mihin kehittämisellä pyritään. Usein esitetään ainoastaan ylimalkainen tavoite, mihin pyritään, mutta jos asiaa ei mietitä sen pidemmälle, liian yleisluonteiseksi jäänyt tavoite ei anna tukea käytännön toimille. Kehittämistyön onnistumisen arvioinnin kannalta on tärkeää, että kehittämistehtävä on tarkasti määritelty ja sen onnistumiselle on rakennettu mahdollisimman selkeät **mittarit**, joiden avulla tuloksia voidaan myöhemmin arvioida. Kehittämistehtävän mukaan määrälliset mittarit voivat koskea esimerkiksi myynnin määrän, käyttökatteen tai asiakaskontaktien määrän kasvua, toimitusaikojen lyhenemistä tai henkilöstön vaihtuvuuden vähenemistä. Kehittämistehtävän onnistumisen seurantaan voidaan rakentaa myös erilaisia laadullisia mittareita, esimerkiksi havainnointeja ja haastatteluja. Ne sopivat hyvin esimerkiksi asiakkaiden kokeman laadun tai henkilöstön hyvinvoinnin kehittymisen mittaamiseen. On tietenkin huomattava, että kehittämistehtävä voi hieman muuttua ja suuntautua uudelleen kehittämisprosessin edetessä. Tällöin kirjataan ylös uusi täsmennetty kehittämistehtävä ja sen saavuttamisen arvioinnin kriteerit.

Kehittämistehtävän määrittäminen eroaa siis tutkimusongelman määrittämisestä. Usein opiskelijoiden selvästi kehittämistyöhönkin liittyvissä suunnitelmissa on tosin tässä kohdassa kehittämistehtävän tilalla tutkimusongelma tai -kysymys, kuten ”Mikä vaikuttaa?” tai ”Mistä johtuu?”. Jos halutaan etsiä vastauksia tämän tapaisiin vaikutussuhteisiin, on varauduttava myös muuttujapohjaiseen tarkasteluun ja vastausten riittävään tilastolliseen analyysiin. Yksinkertaisten frekvenssi- tai korkeintaan prosenttijakaumien varassa tehdyt päätelmät eivät anna kovin vahvaa pohjaa esimerkiksi tuotannossa tai markkinoinnissa tarvittaville ratkaisuille ja päätöksenteolle[6].

[6] Anttila, P. (2005). *Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta*. Akatiimi Oy, Hamina.

VAIHE 4 – Tietoperustan muodostaminen



Onnistumisen kannalta on keskeistä tuntea aihealue perusteellisesti ja löytää näkökulma, josta tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään. Tällaisen näkökulman tarjoaa olemassa olevaan teoriaan perustuva käsitejärjestelmä, joka jäsentää kohteena olevaa aihepiiriä. Olemassa olevasta teoriasta käytetään tutkimuksissa usein käsitteitä kirjallisuuskatsaus, teoreettinen viitekehys tai teoriatausta. Tässä kirjassa olemassa olevaa tietoa, johon kehittämistyön suunnittelu ja toteuttaminen nojautuu, kutsutaan **tietoperustaksi**. Tietoperusta-käsite on valittu siitä syystä, että se kuvaa tarkoitustaan osana kehittämistyön prosessia: tietoperusta muodostaa kehittämistyön **perustan** kokoamalla oleellisen kehittämiseen liittyvän olemassa olevan **tiedon**. Tiivistetysti voidaan sanoa, että tietoperusta on käsitejärjestelmä, jossa käsitteet ja niiden väliset suhteet tulevat määritellyiksi. Tietoperusta on siis järjestelmälliseen ajatteluun perustuva tavoitteellinen kokonaisuus.

Tietoperustassa kuvataan aihealueeseen liittyvät keskeisimmät teoriat ja niitä mahdollisesti kuvaavat mallit sekä tuoreimmat tutkimus-tulokset. Teoria muodostuu joukosta lakeja tai määritelmiä, jotka syste-matisoivat jonkin ilmiön, ja se ohjaa uuden tiedon etsintää samalla kun se jäsentää kerättyä tietoa. Teoriat ja mallit rakentuvat käsitteistä, jotka kuvaavat jotain aihealuetta. Käsitteet ovat teorioiden ja mallien rakennuspalikoita. Ne ovat hyvin keskeisiä tutkimuksellisen kehittämistyön onnistumisen kannalta, koska ne

- toimivat viestinnän pohjana
- osoittavat näkökulman
- auttavat jäsentämään ilmiötä.

Käsitekartan laatiminen on yksi hyödyllinen tapa asiakokonaisuuksien pohdintaan ja siihen liittyvien käsitteiden jäsentämiseen. Käsitekarttaa varten voi ensin laatia miellekartan eli mind mapin. Miellekartta voidaan tehdä monella tavalla. Yksi mahdollisuus on kirjoittaa tärkein kehittämistyöhön liittyvä asia tyhjän paperin keskelle ja ympyröidä se. Tämän jälkeen kirjoitetaan tämän ympärille avainsanoja, jotka liittyvät keskellä olevaan sanaan, ja yhdistetään kukin viivalla keskimmäiseen sanaan. Avainsanat voivat olla substantiiveja, adjektiiveja tai usean sanan yhdistelmiä. Seuraavassa vaiheessa kirjoitetaan näihin avainsanoihin liittyviä sanoja ja

yhdistetään ne viivalla avainsanoihinsa. Piirtämisessä voidaan käyttää värejä, merkkejä, nuolia tai piirroksia korostamaan asioiden tärkeyttä ja yhteyksiä. Miellekartta auttaa ymmärtämään kehitettävänä olevaan ilmiöön liittyviä asioita. Miellekartasta voi puhtaaksikirjoitusvaiheessa laatia myös käsitekartan, jonka avulla hahmotetaan esimerkiksi käsitteiden välisiä hierarkiasuhteita.

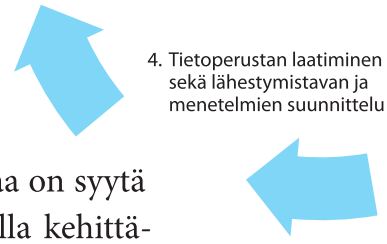
Kun laaditaan tietoperustaa, ongelmana on usein, miten sulauttaa olemassa olevat erilaiset näkökulmat yhteen. Samasta asiasta voi löytyä esimerkiksi monta toisistaan poikkeavaa mallia. Aina näiden yhdistäminen ei ole mahdollista eikä myöskään tarpeen, jos näkökulmat eroa-vat jyrkästi toisistaan. Tällöin esitellään keskeisimmät näkökulmat ja pyritään saamaan ne ”keskustelemaan” keskenään. Monta kertaa tämä on hyvä tapa päästä asioissa eteenpäin ja uudelle tasolle eikä vain jäädä toistamaan olemassa olevia teorioita.

Tietoperusta voi ilmetä kehittämistyöstä tehdyissä julkaisuissa monella tavalla. Seuraavassa kuvataan neljä yleisintä mallia[7]. Näistä kaksi keskimmäistä sopivat parhaiten tutkimuksellisen kehittämistyön raportteihin:

- ”Passiivinen–Perinteinen”-mallissa tietoperusta on raportissa erillisenä osana yleensä ennen menetelmien ja tulosten kuvaamista. Se koostuu pääasiassa referoiduista lähdeteksteistä ja on niin yleisluonteinen, että sen yhteys käytäntöön on usein kyseenalainen.
- ”Oivalluttava–Perinteinen”-mallissa tietoperusta on myös erillinen mutta se eroaa edellisestä siinä, että referoinnin ja sitaattien lisäksi siinä on tunnistettavissa myös tekijän omaa ajattelua. Tässä mallissa näkyy jo yhteys omaan käytännön kehittämistyöhön mutta tuloksia ei vielä esitellä tietoperustassa.
- ”Oivalluttava–Vetoketju”-mallissa raportissa ei ole erillistä tietoperustaosiota vaan tietoperusta, käytännön ilmiön kuvaus ja ratkaisut kulkevat raportissa vuorovaikutuksessa. Näin tietoperustan yhteys käytäntöön syntyy automaattisesti.
- ”Työelämäraportti”-mallissa ei usein ole lainkaan raportoitua tietoperustaa. Toki parhaimmillaan yhteys tietoperustaan näkyy tämänkin tyyppisissä raporteissa esimerkiksi tehdyissä ratkaisuissa, jos työtä osataan katsoa siltä kannalta.

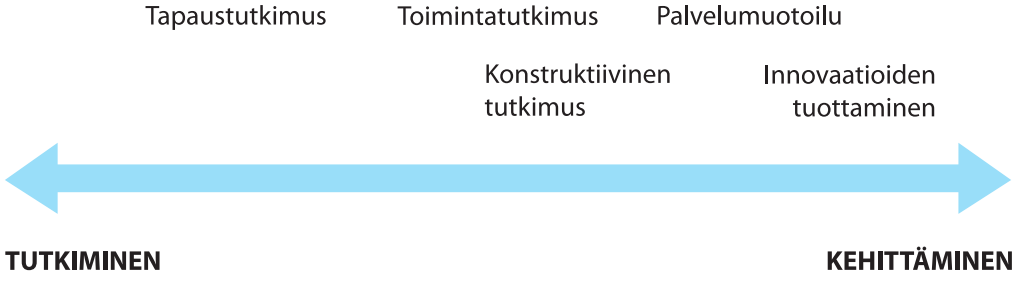
[7] Mallit perustuvat yliopettaja Mika Boedekerin esitykseen Opinnäytetöiden kehittäminen -seminaarissa Haikossa 2.–3.2.2006.

VAIHE 5 – Lähestymistavan valitseminen



Ennen konkreettisten menetelmien valintaa on syytä pohtia yleisesti, millaisella lähestymistavalla kehittämistyötä viedään eteenpäin. Erilaisten lähestymistapojen tunteminen auttaa kehittämistyön suunnittelussa ja tutkimuksellisuus on helpompi selkeästi kytkeä kehittämiseen. Lähestymistapa ei ole siis mikään menetelmä tai tekniikka vaan se liittyy kokonaisvaltaisemmin kehittämisen tavoitteeseen. Tässä kirjassa esitellään viisi lähestymistapaa: tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstruktiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Kuvassa 2.5 havainnollistetaan näitä lähestymistapoja tutkiminen–kehittäminen-jatkumolla ja kuvataan, kuinka paljon nämä tavoitteet painottuvat kussakin lähestymistavassa. Lisäksi tässä yhteydessä käydään läpi ennakointi ja verkostotutkimus, vaikkeivät ne ole samassa mielessä ymmärrettäviä lähestymistapoja kuin edelliset viisi. Ennakointi ja verkostotutkimus ovat nykyisin hyvin keskeisiä kehittämistyössä tarvittavia näkökulmia. Tässä kirjassa ne käsitellään lähestymistapojen yhteydessä, koska niihin liittyvät valinnat ovat samalla tavalla strategisia valintoja kuin lähestymistavan valinta.

Kehittämistehtävä määrittää, mikä lähestymistapa sopii parhaiten kulloiseenkin kehittämistyöhön. Jos kehittämistehtävänä on tuottaa yritykselle kehittämisehdotuksia, todennäköisin lähestymistapa on tapaustutkimus. Jos taas tehtävänä on esimerkiksi tuottaa konkreettinen henkilöstön perehdyttämisopas tai budjetointijärjestelmä, sopivin lähestymistapa on konstruktiivinen tutkimus. Palvelumuotoilu sopii nimensä mukaisesti palveluliiketoimintaan liittyvään kehittämiseen. Lähestymistavat ovat kuitenkin osin päällekkäisiä, joten omassa kehittämishankkeessa voi olla piirteitä useasta lähestymistavasta. On myös muistettava, että eri lähestymistavois-



Kuva 2.5 Lähestymistavat tutkiminen–kehittäminen-jatkumolla.

sa voidaan käyttää samoja menetelmiä ja ettei yksikään menetelmä ole sellainen, ettei se sopisi johonkin lähestymistapaan. Seuraavaksi kuvataan lyhyesti keskeisiä lähestymistapoja. Tarkemmin nämä kaikki käydään läpi luvussa 3.

A. Tapaustutkimus (Case study)

Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta, eli siinä painottuvat tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteet. Kehittämistyössä tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei siis käytännössä vielä viedä muutosta eteenpäin tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. Tapaustutkimuksessa tutkitaan siis syvällisesti jotain kohdetta sen omassa ympäristössä. Tapauksen voi muodostaa koko yritys, sen osasto, henkilöstö-, tuote- tai asiakasryhmä, järjestelmä tai esimerkiksi prosessi. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan kohteesta syvällinen ja kokonaisvaltainen kuva.

B. Toimintatutkimus (Action research)

Toimintatutkimuksessa painottuvat yhtäaikaisesti sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Kohteena on tyypillisesti ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. Keskeistä on viedä muutos käytäntöön ja arvioida sitä, joten kehittämisprosessi kestää usein melko pitkään. Toimintatutkimuksen keskeinen piirre on organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksellisissa kehittämistöissä käytetään yleensä monia erilaisia menetelmiä, erityisesti sellaisia, jotka mahdollistavat ihmisten aktiivisen osallistumisen ja heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa hyödyntämisen.

C. Konstruktiivinen tutkimus (Constructive research)

Konstruktiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi tuote, tietojärjestelmä, ohje tai käsikirja, malli, menetelmä tai suunnitelma. Konstruktiivisessa tutkimuksessa muutos kohdistuu siis johonkin konk-

reettiseen kohteeseen, kun taas toimintatutkimuksessa pyritään tyypillisesti ihmisten toiminnan muuttamiseen. Molemmissa lähestymistavoissa voidaan kuitenkin käyttää hyvin samantyyppisiä menetelmiä. Muutos on tärkeää sitoa aikaisempaan teoriaan, mikä on yksi keskeinen konstruktiivisen tutkimuksen ja konsultoinnin välinen ero. Tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä on konstruktiivisen tutkimuksen lähestymistavalle luonteenomainen piirre. Kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi ovat keskeinen osa konstruktiivista tutkimusta.

D. Palvelumuotoilu (Service design)

Palvelumuotoilu tarkoittaa muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämisessä. Tavoitteiltaan palvelumuotoilu voi olla hyvinkin lähellä konstruktiivista tutkimusta tai innovaatioiden tuottamista, mutta sen käytännön toteutukseen liittyy hyvin omaleimainen käyttäjäkeskeisyyttä ja kokemuksellisuutta korostava ajattelu- ja toteutusmalli. Palvelumuotoilua voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen yrityksen elinkaaren kaikissa vaiheissa ja eri tasoilla: uudistamisen kohteena voi olla yrityksen strategia, liiketoimintamalli, prosessit, moniaistinen palveluympäristö (fyysinen ja virtuaalinen) ja asiakaskontaktit. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia ja palveluorganisaation näkökulmasta vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja.

Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja, jotka tuovat palvelun käyttäjät keskiöön ja joiden avulla voidaan helposti konkretisoida ja nopeasti testata aineettomia palvelukonsepteja. Eri sidosryhmien aktiivinen osallistaminen kehittämistyöhön on tärkeä palvelumuotoilun ominaispiirre. Vaikka palvelumuotoilun keskeinen periaate on luovuus, se pyrkii hyvinkin kontrolloidun prosessin kautta luomaan käyttökelpoisia tulevaisuuden tarpeita vastaavia käytännön ratkaisuja.

E. Innovaatioiden tuottaminen ja tutkiminen

Innovaatioiden tuottaminen on hyvin lähellä konstruktiivista tutkimusta ja palvelumuotoilua. Nämä lähestymistavat ovatkin hyvin pitkälle päällekkäisiä: isoin ero on tuotoksen uutuudessa. Konstruktiivisen tutkimuksen ja palvelumuotoilun tuotos ei ole välttämättä innovaatio, minkä vuoksi nämä lähestymistavat käsitellään tässä kirjassa erikseen. Innovaatiolla tarkoitetaan uudenlaista tuotetta, palvelua, prosessia, toimintamallia tai muuta

vastaavaa, jolla tuotetaan taloudellista tai muuta hyötyä. Innovaatioissa on tärkeää niiden toteuttaminen ja kaupallistaminen, eli pelkkä idea tai keksintö ei ole innovaatio. Innovaatioprosesseja on monenlaisia, mutta yleensä niihin kuuluvat keskeisinä vaiheina tiedon hankinta, ideoiden generointi, ideoiden arviointi ja seulonta, konseptointi ja kaupallistaminen. Tässä kirjassa käsitellään lyhyesti myös innovaatiotutkimusta, koska sen merkitys on tärkeää innovaatioiden tuottamisessa. Nimensä mukaisesti innovaatiotutkimus on jatkumon toisessa päässä kuin innovaatioiden tuottaminen, eli sen tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen innovaatiotoiminnasta.

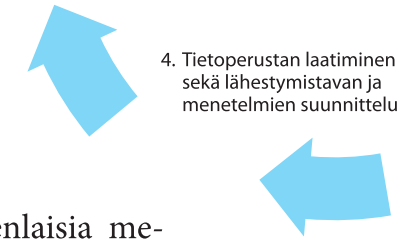
F. Ennakointi (Foresight)

Ennakointi on yhä useammin tärkeä osa kehittämistyötä, ja sitä käytetään edellä esitettyjen lähestymistapojen yhteydessä, erityisesti innovaatioiden tuottamisessa ja palvelumuotoilussa mutta usein myös tapaus-, toiminta- ja konstruktiivisessa tutkimuksessa. Ennakointiin kuuluu tulevaisuutta koskevan tiedon tuottaminen, hankinta, käsittely, muokkaus, analysointi ja raportointi. Toimintaympäristö, kuten talous, tekniikka, yhteiskunnalliset järjestelmät ja työolot, muuttuu nykyisin nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Muutosvauhti on monella alalla niin nopea, että on aivan välttämätöntä yrittää ennakoida kehityksen suuntaa. Ennakoinnin avulla pyritään hahmottamaan mahdollisia tulevaisuuksia ja varautumaan niihin. Tietoa tuotetaan tyypillisesti päätöksenteon tueksi, esimerkiksi organisaatioiden strategiatyöhön.

G. Verkostotutkimus

Nimensä mukaisesti verkostotutkimuksen avulla tuotetaan tietoa tavallisesti yritysten välisistä suhteista ja verkostoista. Kehittämistyössä tätä tutkimuksen avulla tuotettua tietoa käytetään tavallisesti apuna verkostoja kehitettäessä. Verkostotutkimus on yksi esimerkki tapaustutkimuksesta, koska myös verkostoa voidaan pitää tutkittavana tapauksena. Tässä kirjassa on kuitenkin haluttu korostaa verkostotutkimuksen merkitystä käsittelemällä se erikseen. Kehittämistyössä on tärkeä tuntea verkostotutkimusta, vaikkei sitä omassa kehittämistyössä suoraan käytettäisi, koska organisaatioiden väliset verkostot liittyvät tavalla tai toisella lähes kaikkeen kehittämistyöhön. Verkostotutkimus helpottaa verkostoitumisen peruselementtien hahmottamisessa, ja se auttaa paitsi liikkumaan ja toimimaan verkostoissa myös rakentamaan ja johtamaan niitä.

VAIHE 6 – Kehittämistyötä tukevien menetelmien käyttäminen



Kehittämistyössä käytetään hyväksi monenlaisia menetelmiä. Tutkimuskirjallisuudessa menetelmät jaetaan yleensä määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin). Kehittämistyössä keskeistä on **menetelmien moninaisuus**: eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia ja ideoita. Kun käytetään useita menetelmiä, kuten kyselyjä, haastatteluja, havainnointeja, benchmarkingia ja dokumenttianalyysejä, kysymys kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroista ei enää nouse erityisen tärkeäksi. Lisäksi on tyypillistä, että asiantuntijatyön kehittämisessä käytetään usein **yhteisöllisiä menetelmiä**, kuten aivoriihityöskentelyä. Kehittämistyötä tehdään harvoin yksin: yleensä kehittämistyön tekijä toimii jollakin tavalla osana ryhmää, jolle asia kuuluu. Toimivat käytännön ratkaisut eivät siis synny pelkästään tiedon siirtämisen ja soveltamisen seurauksena, vaan uudet ratkaisut vaativat osallistujilta tiivistä yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä.

Menetelmiä valittaessa keskeisintä on ensin pohtia, **millaista tietoa tarvitaan** ja **mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää**. Eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja erilaisia näkökulmia. On siis suositeltavaa käyttää rinnakkain useampaa menetelmää, koska ne täydentävät toisiaan, jolloin kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon saadaan varmuutta. Seuraavassa käydään kokonaiskuvan saamiseksi lyhyesti läpi muutamien tyypillisten menetelmien keskeisiä piirteitä. Nämä ja muut menetelmät käydään tarkemmin läpi luvussa 4.

A. Kysely (Survey)

Kysely sopii tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan jo hyvin mutta halutaan varmistua sen paikkansa pitävyydestä. Esimerkiksi palveluyritys haluaa kyselyn avulla selvittää, kuinka tyytyväinen sen laaja asiakaskunta on. Kehittämistyössä kysely sopii usein hyvin esimerkiksi lähtötilanteen selvittämiseen tai loppuvaiheessa kehittämistyössä saavutettujen tulosten arviointiin. Kyselyssä kysytään yleensä samaa asiaa samalla tavalla isolta joukolta. Kysely voidaan tehdä paperisella tai sähköisellä lomakkeella tai esimerkiksi puhelimitse, jolloin haastattelija täyttää lomakkeen.

Kyselyn suunnittelussa on monia vaiheita. Aluksi on hyvin tarkkaan suunniteltava, mitä tietoa tarvitaan. Myös kyselyn analysointi on suunniteltava huolellisesti jo ennen kyselyn toteuttamista. Kyselyjen tulisi pohjautua olemassa olevaan tietoperustaan, jonka käsitteet muutetaan mitattaviksi muuttujiksi. Kysymysten pitää olla täysin yksiselitteisiä ja helposti vastattavissa. Kyselyissä on keskeistä perusjoukon ja otoksen määrittäminen, jotta kyselystä voidaan tehdä johtopäätöksiä ja pohtia tulosten yleistettävyyttä. Tulokset ilmaistaan yleensä erilaisina jakaumina ja tunnuslukuina. Kyselyjen luotettavuuden arviointiin liittyvät käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti.

B. Haastattelu (Interview)

Haastatteluja on erityyppisiä ja kullakin on oma käyttötarkoituksensa. Strukturoitu haastattelu on tarkoitukseltaan ja toteutukseltaan lähellä kyselyä. Siinä haastattelijalla on etukäteen suunniteltu tarkka haastattelurunko, jota käytetään kaikissa haastatteluissa. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sopii tilanteeseen, jossa ei täysin tunneta tutkimuksen kohdetta etukäteen eikä haluta liikaa ohjata vastaajia. Esimerkiksi palveluyrityksessä ei ehkä olla täysin varmoja siitä, mitä asioita asiakkaat todella arvostavat yrityksen toiminnassa, ja nämä tekijät halutaan saada selville ennen kyselyn suunnittelua.

Teemahaastattelussa haastatteluteemat on suunniteltu huolellisesti etukäteen mutta sanamuodot sekä kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelussa myöhempiä haastatteluja voidaan muokata edellisten haastattelujen mukaan, jos niissä ilmenee joitain mielenkiintoisia asioita, joita ei etukäteen osattu ottaa huomioon. Avoin haastattelu on edellisiä joustavampi ja muistuttaa enemmän keskustelua kuin haastattelua. Se sopii tilanteisiin, joissa halutaan syvällisesti selvittää esimerkiksi, mitä ihmiset todella ajattelevat tai miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla. Avoin haastattelu vaatii aikaa ja taitavan haastattelijan, joka osaa kuunnella, tulkita ja viedä keskustelua eteenpäin.

C. Ryhmähaastattelu (Focus group)

Ryhmähaastattelussa ryhmä ihmisiä, usein 6–12 henkeä, keskustelee teemasta, jonka haastattelija virittää. Ryhmähaastattelu tai pikemminkin ryhmäkeskustelu on usein hyvin käyttökelpoinen menetelmä kehittämistyössä. Sen avulla saadaan usein hyvin arvokkaita ideoita esimerkiksi tavaroiden tai palvelujen kehittämisen tueksi. Ryhmähaastattelun etuna

on, että sillä saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Asioissa päästään usein myös paljon syvemmälle kuin yksilöhaastatteluissa. Ryhmän jäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan jotain, jota yksin haastateltaessa ei välttämättä tulisi mieleen. Kun muut osallistuja reagoivat esitettyihin mielipiteisiin, mielipiteen esittäjä joutuu perustelemaan kantaansa. Ryhmähaastatteluilla saadaan usein totuudenmukaisempi kuva ilmiöstä kuin yksilöhaastatteluissa, koska haastattelijan ohjaus ei siinä ole niin voimakasta vaan ryhmä vie keskustelua eteenpäin ja käyttää ilmiöstä arkikieltä.

D. Havainnointi (Observation)

Myös havainnointia voi toteuttaa monella eri tavalla riippuen kehittämisen tavoitteista. Havainnointi on hyvin suositeltava menetelmä kaikkeen kehittämistyöhön. Hyödyllistä tietoa saa usein paremmin menemällä itse paikalle tarkkailemaan todellisia tapahtumia kuin esimerkiksi kyselyillä tai haastatteluilla. Esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymisestä tai henkilöstön keskusteluista voi saada paljon hyviä ideoita. Kun havaintoja kerätään järjestelmällisesti esimerkiksi pitämällä kenttäpäiväkirjaa koko kehittämisprosessin ajan, havainnoinnista tulee keskeinen kehittämisen menetelmä. Päiväkirjaksi riittää hyvin esimerkiksi lehtiö, jota pidetään aina mukana ja johon välittömästi kirjataan omia havaintoja.

Yleensä havainnointi on kuitenkin suunnitelmallisempaa. Havainnoitsija voi seurata valitsemiaan tilanteita, esimerkiksi kokouksia tai asiakaspalvelutilanteita, ulkopuolisena tai osallistua itse toimintaan ja tehdä samalla havaintoja. Haamuasiointi (mystery shopping) on paljon käytetty havainnoinnin muoto. Sitä käytetään, kun halutaan esimerkiksi selvittää palvelun laatua. Haamuasioinnissa havainnoitsija tekee havaintoja tavallisen asiakkaan roolissa paljastamatta tehtäväänsä henkilökunnalle.

Usein havainnointi yhdistetään etnografiseen tutkimukseen. Etnografiassa (ethnography) pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta osallistumalla siihen liittyvien ihmisten arkeen. Etnografisessa tutkimuksessa keskeistä ovat tutkijan osallisuus ja kohderyhmän kulttuurin huomioiminen. Tutkimus on usein pitkäkestoista, ja sen aikana tutkija joutuu pohtimaan ja arvioimaan eettisyyttä omassa toiminnassaan. Netnografia on internetissä tapahtuvaa etnografista tutkimusta.

E. Dokumenttianalyysi (Analysis of documentary evidence)

Erilaisiin tarkoituksiin työelämässä tuotetut dokumentit sisältävät usein hyvin monenlaista, käyttökelpoista tietoa kehittämisen kohteesta. Tällaisia dokumentteja voivat olla esimerkiksi erilaiset muistiot, projektiraportit, pöytäkirjat, tiedotteet, käsikirjat, www-sivut, vuosikertomukset, budjetit, tilastot, valokuvat, lehtikirjoitukset, selvitykset ja rekisterit. Dokumenttianalyysiä käytetään yleensä yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin, jolloin sen avulla saadaan lisänäkökulmia kehitettävään asiaan. Tiettyjen hyödyllisten dokumenttien olemassa oloa voi olla joskus vaikea tietää, eikä kaikkia dokumentteja voi saada käyttöön niiden luottamuksellisuuden vuoksi.

Dokumenttianalyysissä kannattaa olla kriittinen ja pohtia aina huolellisesti, mihin tarkoitukseen mikin dokumentti on tuotettu ja kuka sen on tuottanut, koska nämä asiat vaikuttavat dokumentissa olevan tiedon luonteeseen. Jos dokumentteja on paljon, niistä kannattaa valita näyte tutkimisen kohteeksi.

Päiväkirjojen analysointia voidaan pitää yhtenä dokumenttianalyysin muotona. Tutkittavia pyydetään täyttämään päiväkirjaa, joka on yleensä laadittu niin, että siinä on selkeät kysymykset, joihin säännöllisesti vastataan (luotainmenetelmä). Näin on mahdollista saada arvokasta tietoa esimerkiksi ihmisten työnkuvista, kulutuskäyttäytymisestä, matkailusta tai vapaa-ajanvietosta.

F. Benchmarking

Benchmarkingissa (esikuva-arvioinnissa) opitaan vertaamalla omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen, usein parhaaseen käytäntöön. Hyvä vertailukohde voi löytyä myös aivan toiselta alalta. Benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. Kun parhaita käytänteitä etsitään muista organisaatioista, niitä joudutaan aina soveltamaan luovasti omaan organisaatioon sopiviksi, mikä tarkoittaa uuden tuottamista. Tarkoitus on auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja laatimaan niiden kehittämiseen tähtääviä tavoitteita ja kehitysideoita.

Benchmarking on hyvin käyttökelpoinen menetelmä esimerkiksi organisaation laadun, tuottavuuden, toimintaprosessien ja työtapojen kehittämisessä. Virikkeiden ja innoituksen löytäminen voi toimia sysäyksenä myös aivan uusiin oivalluksiin ja mullistuksiin. Usein esimerkiksi eri toimialoille kehitettyihin ratkaisuihin tutustuminen voi avata silmiä uuden-

laisiin sovelluksiin myös kehitettävänä olevalle alalle. Parhaita käytäntöjä voidaan hakea esimerkiksi vertailemalla eri organisaatioiden tunnuslukuja (mittareita), jolloin voidaan löytää ne, joiden toimintaan halutaan perehtyä paremmin. Tietoa parhaista käytännöistä voidaan hakea myös erilaisista julkaisuista kuten artikkeleista, kirjoista tai internetistä. Mahdollisia internetlähteitä ovat uutiset, yritysten kotisivut, patenttisivustot sekä erilaisten järjestöjen sivut. Benchmarking voidaan toteuttaa vierailulla organisaatioon, johon omaa toimintaa halutaan vertailla. Jotta vierailusta saataisiin kaikki mahdollinen hyöty, vertailun tavoitteiden tulisi olla tarkoin selvillä ennen vierailua ja vierailua varten pitäisi olla valmiina tarkka havainnointi- tai kysymyslista.

G. Prosessikarttojen piirtäminen (esimerkiksi blueprint)

Prosessianalyysissä tutkitaan yrityksen prosesseja ja selvitetään, missä ja miksi ongelmia ilmenee. Tämän perusteella pyritään edelleen löytämään ratkaisuja identifioituihin ongelmiin. Menetelmässä luodaan prosessikaavio, joka havainnollistaa prosessin eri vaiheet, vaiheissa olevat ongelmat ja ehdotetut ratkaisut ongelmiin.

Prosessianalyysi on hyödyllinen menetelmä palveluorganisaatioiden kehittämisessä. Blueprint on prosessianalyysin muoto, jossa palveluprosesseista piirretään etenemiskartta. Samaan prosessikarttaan piirretään asiakkaan ja palveluntarjoajan prosessit sekä niiden yhtymäkohdat. Blueprintin avulla voidaan nähdä palvelukokonaisuus sekä palvelun tarjoajan että asiakkaan näkökulmasta ja esimerkiksi selvittää palveluprosessien kriittisiä kohtia.

H. Yhteisölliset ideointimenetelmät

Erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä on lukuisia, ja niiden käyttö on levinnyt laajasti yritysten ja muiden organisaatioiden kehittämistyöhön. Niille on tyypillistä, että joukko ihmisiä luo yhdessä uusia näkökulmia luovuutta tukevalla menetelmällä. Tunnetuin menetelmä uusien ideoiden synnyttämiseen on aivoriihityöskentely (brainstorming), josta on olemassa useita erilaisia vaihtoehtoisia toteutusmalleja. Aivoriihessä joukko ihmisiä, esimerkiksi yrityksen henkilöstöä tai asiakkaita, työstää yhdessä jotain teemaa niin, että aluksi keksitään hyvin vapaasti aiheeseen liittyviä ideoita. Kaikkia rohkaistaan ilmaisemaan ajatuksia ilman minkäänlaista kritiikkiä. Tavoitteena on saada aikaan mahdollisimman paljon ideoita, jotka kirjataan ylös.

Yksi tyypillinen menetelmä on Osbornin lista, joka sisältää joukon kysymyksiä, joihin vastaamalla on mahdollista saada esiin uusia ideoita, jotka koskevat jotain jo tunnettua palvelua tai tavaraa. Tämän pohjalta voidaan myös kehittää aivan uudenlainen palvelu tai tavara.

Muita tässä kirjassa myöhemmin esiteltäviä ideointimenetelmiä ovat muun muassa 8x8-menetelmä, kuusi ajatteluhattua ja kaukaiset ajatusmallit. Myös internetiä hyödynnetään paljon ideointivälineenä. Sosiaalisen median, esimerkiksi erilaisten online-yhteisöjen käyttö mahdollistaa hyvin laajojen ihmisjoukkojen hyödyntämisen ideoinnissa (ks. Crowdsourcing luvussa 4.7).

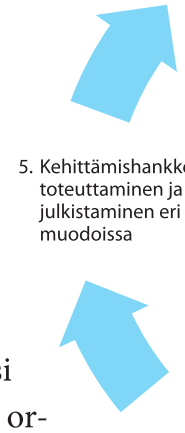
I. Ennakointimenetelmät

Tulevaisuuden ennakointia tarvitaan usein kehittämistyössä, ja sitä varten on olemassa paljon erilaisia menetelmiä. Kehitystrendien seuraaminen (trend spotting) liittyy nykyisin keskeisesti erilaisiin kehittämishankkeisiin, ja sitä käytetään usein muiden menetelmien tukena ja rinnalla. Muihin menetelmiin verrattuna trendien seuraaminen ei ole mikään selkeästi kuvattava yksittäinen menetelmä, vaan siihen kuuluu monenlaisia tapoja seurata sitä, mitä maailmalla tapahtuu ja minkälaisia laajempia muutoksia on näkyvissä esimerkiksi yritysten liiketoimintamalleissa, ihmisten käyttäytymisessä, tekniikan kehityksessä tai ympäristökysymyksissä. Seuraamalla esimerkiksi lehtiä ja muuta mediaa, käymällä messuilla ja muissa tapahtumissa ja liikkumalla internetin sosiaalisissa yhteisöissä voi löytää hyödyllistä tietoa esimerkiksi elämäntyyleihin ja arvostuksiin liittyvistä trendeistä, joita on mahdollista käyttää hyväksi ideoiden lähteinä kehittämistyössä. Trendejä ja ideoita voi löytää myös matkoilla, vierailuilla erityyppisissä yrityksissä, seuraamalla mainontaa ja erityisesti lukemalla julkaistuja trendiraportteja. Näistä lähteistä on helppo löytää esimerkiksi monenlaisia uusia liiketoimintaideoita ja saada aivan uudenlaisia ajatuksia omaan kehittämistyöhön.

Jotta trendien seuraaminen kytkeytyisi tutkimukselliseen kehittämistyöhön, on tärkeää, että ajatuksia herättäneet aineistot kerätään systemaattisesti talteen, esimerkiksi valokuvaamalla matkoilla kohdattuja uudenlaisia ilmiöitä sekä keräämällä www-linkkejä ja lehtileikkeitä. Aineistojen merkitystä kehittämistyön kannalta on tärkeää pohtia yhdessä muiden kanssa, jotta ajatukset jalostuvat eteenpäin. Tällaiset aineistot ovat myös hyviä ryhmähaastattelujen ja aivoriihityöskentelyn virikkeitä. Lisäksi on tietenkin tärkeää kirjoittaa heränneitä ajatuksia jatkuvasti muistiin. Muita

tässä kirjassa esiteltäviä ennakointimenetelmiä ovat muun muassa skenaariotyöskentely, Delfoi-menetelmä, tulevaisuusverstas ja tulevaisuuskartat.

VAIHE 7 – Tulosten jakaminen



Keskeinen osa kehittämistyön tutkimuksellisuudesta ilmenee kehittämistä eteenpäin vievistä ja sitä kuvaavista julkaisuista. Kirjoittamisen ensisijaisena yleisönä ei kuitenkaan ole tiedeyhteisö vaan ennen kaikkea muut käytännön yhteisöt, jotka saattavat oppia hankkeen kokemuksista. Kirjoittamisen pääpaino ei usein olekaan vain loppuraportin tuottamisessa, vaan kehittämistyöstä tulisi raportoida **koko kehittämisprosessin ajan**, esimerkiksi organisaation sisäisissä julkaisuissa. Tavanomaisessa tutkimusprosessissa tulokset jaetaan prosessin lopussa: julkaisua kirjoitetaan koko ajan, mutta se julkaistaan vasta prosessin lopussa. Kehittämistyössä tuloksia jaetaan tyypillisesti myös jo prosessin aikaisemmissa vaiheissa, ja siinä korostuu usein prosessikirjoittaminen.

Prosessikirjoittamisessa kirjoittajia on usein monta, kirjoittaminen etenee versiosta toiseen ja kehitystyötä viedään myös kirjoittamalla eteenpäin. Kirjoittaminen kannattaa aloittaa heti kehittämisprosessin alussa. Tällöin voidaan hahmotella ajatuksia esimerkiksi miellekartan avulla, mikä auttaa keskeisten käsitteiden ja näkökulmien hahmottamisessa ja rajaamisessa. Muistiinpanoja kirjoitetaan koko prosessin ajan. Muistiin kirjoitetaan tietenkin kaikki kehittämisprosessiin liittyvät tekemiset mutta myös tekijöiden oman ajattelun kehittyminen ensimmäisistä aiheideoista jäsentyneisiin ratkaisuihin ja niiden arviointiin. Asioiden ei tarvitse olla valmiita, kun niitä kirjoitetaan ylös, vaan ne voivat olla esimerkiksi luetelmaviivoilla koottuja ajatuksia.

Tekstin tekeminen auttaa kehittämistyön etenemisessä: se jäsentää omia ajatuksia, jolloin syntyy helpommin uusia ideoita asioiden viemiseksi eteenpäin. Eri osia voi myös kirjoittaa samanaikaisesti sen mukaan, mitä vaihetta kulloinkin työstetään. Välillä voi kirjoittaa jotain osaa tietoperustasta ja välillä keskittyä käytännön kehittämistyön pohtimiseen. Syntyneistä teksteistä voi lisäksi koota tekstejä prosessin eri vaiheissa julkaistaviin raportteihin eri kohderyhmille ja erityyppisiin julkaisuihin. Koska kehittämistyötä tehdään usein ryhmässä, on suositeltavaa kirjoittaa myös

yhdessä, koska siten voidaan jo prosessin aikana helpommin reflektoida omia ja ryhmän ajatuksia, arvioida saavutuksia ja siten suunnata tulevaa toimintaa.

Kehittämistyöhön liittyvässä loppuraportoinnissa pääpaino on yleensä kehittämistehtävän, tietoperustan ja kehittämisprosessin tarkassa kuvaamisessa sekä aikaansaannosten selittämisessä ja arvioinnissa. Kehittämistyön raportoinnin ja suullisen esittämisen avulla käytännön työelämätietoa tuodaan yleiseen keskusteluun ja työpaikoilla olevaa hiljaista tietoa saadaan tulevien kehittäjien ja tutkijoiden käyttöön.

VAIHE 8 – Kehittämistyön arvioiminen

Tutkimuksellisen kehittämistyön viimeinen vaihe on arviointi. Arviointia tehdään myös kehittämistyön aikaisemmissa vaiheissa, jolloin sen tehtävänä on pääasiassa suunnata kehittämistyötä ja toimia palautteena kehittämistyöhön osallistuneille. Loppuarvioinnin tarkoitus on osoittaa, miten kehittämistyössä onnistuttiin. Arviointi on suunnitelmallista tiedonkeruuta ja kerätyn tiedon analysointia. Saatujen tulosten pohjalta voidaan määritettyihin kriteereihin vertailemalla arvioida kehittämistoimien vaikutuksia ja kehittämisen etenemistä. Arvioinnin pätevyys edellyttää kehittämistyön tavoitteiden ja panosten sekä prosessin ja aikaansaannosten tunnistamista ja tarkkaa kuvaamista.

Arviointi kohdistuu tyypillisesti kehittämistyön 1) panoksiin, 2) muutosprosessiin ja 3) lopputuotoksiin sekä niiden välisiin suhteisiin. Huomio kiinnitetään eri tasoihin: voidaan arvioida niin yksilön, ryhmän kuin organisaation toimintaa. Arvioinnissa tarkastellaan usein esimerkiksi kehittämistyön suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä ja niiden saavuttamista, kehittämisessä käytettyjä menetelmiä, toiminnan johdonmukaisuutta sekä vuorovaikutusta ja sitoutumista. Kehittämistyön aikaansaannoksia arvioitaessa kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi lopputuloksen merkittävyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta. Oleellisia kysymyksiä ovat muun muassa seuraavat:

- Kuinka hyvin kehittämistyön tavoitteet ja asetettu kehittämistehtävä saavutettiin? Mitä vaikutuksia saatiin aikaan?
- Johtuvatko muutokset tehdystä kehittämistyöstä?
- Mitkä kehittämistyöhön liittyvistä toiminnoista vaikuttivat eniten tavoitteiden saavuttamiseen?
- Saavutettiinko kehittämistyössä tavoitteet järkevin kustannuksin?
- Ovatko kehittämistyön tulokset valmiita levitettäviksi?

Arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi havainnointia, kyselyjä (esim. ilmapiiritutkimus), haastatteluja (esim. osallistuneiden haastattelut) ja dokumenttianalyysiä (tilastoja, rekistereitä, organisaation tunnuslukuja yms.).

Eettisyys kehittämistyössä

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailmankin eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Sinänsä kysymys on samoista eettisistä säännöistä kuin yhteiskunnassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yleensäkin. Kehittämistyössä kyse on aina inhimillisestä toiminnasta, jolloin hankkeissa toimivien vajavaisuudet ja rajoitukset ovat myös hankkeen vajavaisuuksia ja rajoituksia.

Tieteellisen tutkimuksen normit koskevat myös työelämälähtöisiä kehittämistöitä tutkimusetiikassa[8]. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija tai kehittäjä on tekemässä, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet ja mikä on heidän roolinsa yrityksen toiminnan kehittämistä edistävässä hankkeessa. Todellisia ja rehellisiä vastauksia saa kohderyhmältä erityisesti silloin, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan. Vastaajien on tiedettävä tämäkin yksityiskohta. Jokaisen kohderyhmässä on lisäksi ymmärrettävä oma osansa tutkimuksessa tai kehittämisessä ja pystyttävä tekemään järkeviä ja kypsiä arviointeja.

Tutkija tai kehittäjä joutuu erityisesti työyhteisössä miettimään suostuttelun ja pakottamisen rajaa. Kun tieteellisessä tutkimuksessa kohderyhmältä kysytään heidän suostumustaan tutkimukseen osallistumiseen,

[8] Tutkimusetiikasta on runsaasti aineistoa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan internetsivustolla osoitteessa http://www.tenk.fi/.

kehittämistyössä oletetaan, että yrityksen henkilökunta osallistuu organisaationsa toimintojen kehittämiseen.

Epärehellisyyden välttämisessä keskeisiä asioita ovat toisten tekstien plagiointi, toisten tutkijoiden tai kehittäjien ja toimijoiden osuuden vähättely, omien tutkimusten plagiointi, tulosten kritiikitön yleistäminen, harhaanjohtava tai puutteellinen raportointi ja määrärahojen väärinkäyttö. Työelämän kehittämistöissä, joissa rahoitus tulee ulkopuolelta, kaksi viimeistä teemaa ovat hyvin ajankohtaisia.

Kehittämistyössä on oltava rehellinen, jolloin sitoutuminen esimerkiksi toimeksiantajan totuttuihin käytänteisiin, asenteisiin ja arvoihin saattaa olla hankalaa. Osallistujien on tietenkin hyvä tiedostaa ne, mutta ne eivät saa ohjata tosiasioiden tulkintaa. Jos tosiasiat ovat ristiriidassa toimeksiantajan tai osallistujien ajatusten kanssa, ne on otettava haasteina. Lisäksi on muistettava, että kaikilla ihmisillä on ennakkokäsityksiä, jotka ohjaavat ilmiöiden tulkintaa.

Jo kehittämiskohteen valinnassa on pohdittava, kenen ehdoilla kehittämistehtävä valitaan ja miksi siihen yleensä ryhdytään. On aiheellista muun muassa kysyä, kuka päättää lopullisen aiheen. Varsin usein alkuperäinen aihe täsmentyy prosessin edetessä ajankohtaisemmaksi, jolloin myös toimeksiantaja joutuu miettimään kehittämisen uutta mahdollista suuntaa. Kaikissa kehittämistehtävissä olisi myös muistettava työn yhteiskunnallinen merkittävyys.

Lyhyt muistilista liittyen kehittämistyön eettisiin kysymyksiin:

- Selvitä kehittämishankkeeseen liittyvät oikeudelliset kysymykset ja tarvittavien sopimusten luonne, esimerkiksi vastuut ja velvollisuudet, tekijöiden oikeudet sekä työn tulosten omistusoikeudet.
- Ota selville kohdeorganisaation mahdolliset eettiset säännöt ja käytännöt.
- Ole rehellinen, tarkka ja huolellinen.
- Varmista tiedonhankinta- ja arviointimenetelmien eettisyys.
- Varmista, että keräämäsi tieto pysyy luottamuksellisena, ja kerro tutkittaville, mihin tarkoitukseen tietoa kerätään ja miten sitä käytetään ja säilytetään.
- Älä vääristele tuloksia.
- Kun lainaat toisen tekstiä tai ajatuksia, muista aina merkitä lähde.
- Älä lupaa mitään, mitä et pysty pitämään.

Anttila, P. (2005). *Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta*. Akatiimi Oy, Hamina.

Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage, Thousand Oaks.

Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) (2006). *Etiikkaa ihmistieteille*. Tietolipas 211. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.

Halttunen, K., Hirvimäki, E., Niinikangas, L. & Perttula, S. (2001). *Tiedonhakijan opas*. BTJ Kirjastopalvelu, Helsinki.

Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) (2002). *Tutkijan eettiset valinnat*. Gaudeamus, Helsinki.

Kniivilä, S., Lindblom-Ylänne, S. & Mäntynen, A. (2007). *Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen*. WSOY, Helsinki.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino, Tampere.

Mattila, H., Ruusunen, T. & Uola, K. (2006). *Viestinnän työkaluja AMK-opiskelijalle*. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.

Niiniluoto, I. (1980). *Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus*. Otava, Helsinki.

Raij, K. (2007). *Learning by Developing*. Laurea publications A58, Vantaa.

Ruuska, K. (2007). *Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. Talentum, Helsinki.

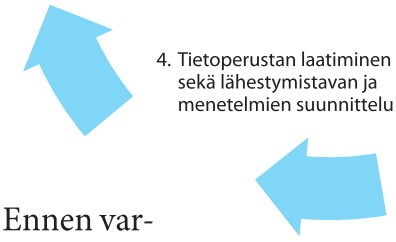
Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin osallistumiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere University Press, Tampere.

Tuominen, K. (2008). *Tiedon partaalla: kuinka hallita informaatiotulvaa*. BTJ, Helsinki.

http://www.tenk.fi/
Tutkimuseettisen neuvottelukunnan internetsivusto

3
Lähestymistavat kehittämistyössä

3.1 Lähestymistavan valitseminen



Kehittämiskohdetta voi lähestyä eri tavoin. Ennen varsinaisten kehittämistyössä käytettävien menetelmien valintaa ja tarkempaa suunnittelua onkin syytä pohtia, minkälaisen lähestymistavan mukaisesti kehittämistyötä aletaan suunnitella. Lähestymistavan valinta kehittämistyössä vastaa lähinnä tutkimusstrategian valintaa tieteellisessä tutkimuksessa, jossa tutkimusstrategiaksi voidaan valita esimerkiksi tapaustutkimus tai toimintatutkimus. Nämä sopivat sovellettuina hyvin myös kehittämistyön lähestymistavoiksi. Tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen lisäksi tässä kirjassa halutaan nostaa esille konstruktiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen, koska ne ovat tyypillisiä kehittämistyöhön soveltuvia lähestymistapoja. Lisäksi kuvataan ennakointi ja verkostotutkimus.

Lähestymistavan valinnassa ei siis vielä ole kyse konkreettisten menetelmien (esimerkiksi haastattelu, kysely, aivoriihityöskentely) valinnasta. Toki lähestymistavan valinta ohjaa kehittäjää myös menetelmävalinnoissa, mutta toisaalta on hyvä muistaa, että lähes **kaikki menetelmät** sopivat hyvin mihin tahansa lähestymistapaan. Esimerkiksi erilaisia haastatteluja ja havainnointeja voidaan käyttää kaikissa lähestymistavoissa. Lisäksi on hyvä huomata, että yhdessä kehittämistyössä on usein piirteitä useasta lähestymistavasta. Jos esimerkiksi kehitetään yritykseen laatujärjestelmää, on lähestymistavassa todennäköisesti piirteitä niin tapaus-, toiminta- kuin konstruktiivisesta tutkimuksesta. Lähestymistapaa ei siis aina kannata valita mustavalkoisesti, vaan valinnassa voi käyttää luovuutta ja poimia kustakin lähestymistavasta ne piirteet, jotka parhaiten sopivat omaan kehittämistyöhön. Tämäntyyppiset valinnat täytyy tietenkin perustella

ja kuvata selkeästi esimerkiksi kehittämistyöhön liittyvissä raporteissa ja muissa julkaisuissa. Esimerkiksi toimintatutkimukseksi ei saa nimetä sellaista kehittämistyötä, joka ei täytä keskeisimpiä toimintatutkimuksen ominaispiirteitä. Jos kehittämistyö muistuttaa lähestymistavaltaan osin esimerkiksi toimintatutkimusta ja toisaalta siinä on piirteitä myös konstruktiivisesta tutkimuksesta, on tärkeää eritellä, miltä osin kunkin lähestymistavan ominaispiirteet näkyvät kehittämistyössä, ja myös osoittaa, mitkä lähestymistapojen ominaispiirteistä rajautuvat kehittämistyön ulkopuolelle.

Lähestymistavan valintaa kannattaa pysähtyä pohtimaan, jotta tutkimuksellisuus saadaan kehittämistyöhön syvällisesti mukaan. Seuraavissa luvuissa kuvataan tyypillisimmät kehittämistyöhön soveltuvat lähestymistavat. Näille lähestymistavoille ei ole vain yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Seuraavassa ne pyritään kuvaamaan kehittämistyön näkökulmasta.

3.2 Tapaustutkimus

Ominaispiirteet

Tapaustutkimus (case study) on hyvin tyypillinen tutkimusstrategia esimerkiksi liiketaloustieteissä, ja sen lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen traditiossa. Tapaustutkimus soveltuu hyvin myös kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on **tuottaa kehittämisehdotuksia** ja -ideoita. Tutkimuksen kohde eli tapaus (case) voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä.

Tapaustutkimusta luonnehtii siis pyrkimys tuottaa **syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa** tutkittavasta tapauksesta. Näin tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää yritystä tai muuta kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti hyvinkin realistisessa toimintaympäristössä. Tämä tuo kehittämistyöhön syvällisyyttä ja moninaisuuden ymmärrystä: tapaustutkimus mahdollistaa tilan antamisen ilmiön monimuotoisuudelle yrittämättä yksinkertaistaa sitä liikaa. Tapaustutkimuksessa on siis tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Kysymys ei ole siitä, kuinka yleistä jokin on, vaan siitä, kuinka

jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tapaustutkimuksessa tapaus ei ole otos jostakin isommasta joukosta eikä tutkimuksella pyritä tilastolliseen yleistämiseen: tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Kehittämistyössä tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi.

Mihin tapaustutkimus soveltuu?

Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimus auttaa esimerkiksi ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Se sopii myös heikosti ymmärrettyjen tilanteiden tai käyttäytymisen sekä epätyypillisten prosessien ja epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen.

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on siis vähän, usein vain yksi. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, ihmisryhmä, organisaatio, tapahtuma, toiminto, prosessi tai maantieteellinen alue. Tapaustutkimus voi myös kohdistua useampaan kuin yhteen tapaukseen. Oleellista on, että kohde ymmärretään tiettynä kokonaisuutena, tapauksena. Tapaustutkimuksen tapaus voi olla työelämässä tyypillinen, mutta se voi olla myös ainutkertainen ja poikkeava. Tutkimuksen kohde valitaan työelämän kehittämistyössä aina käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ohjaamana.

Tapaustutkimus on mahdollista toteuttaa myös kahden tai useamman tapauksen vertailuna. Sitä voidaan käyttää oikeastaan kaikessa tutkimuksessa ja kehittämisessä, jossa itse kohde voidaan rajata kategorisesti (erotetaan fyysinen yksikkö tai yksikköjen joukko tutkimuskohteeksi), funktionaalisesti (erotetaan jokin toiminnallinen kokonaisuus, prosessi, tapahtuma tai tapahtumasarja tutkimuskohteeksi) tai situationaalisesti (tilanne tutkimuskohteena)[9].

Prosessin vaiheet

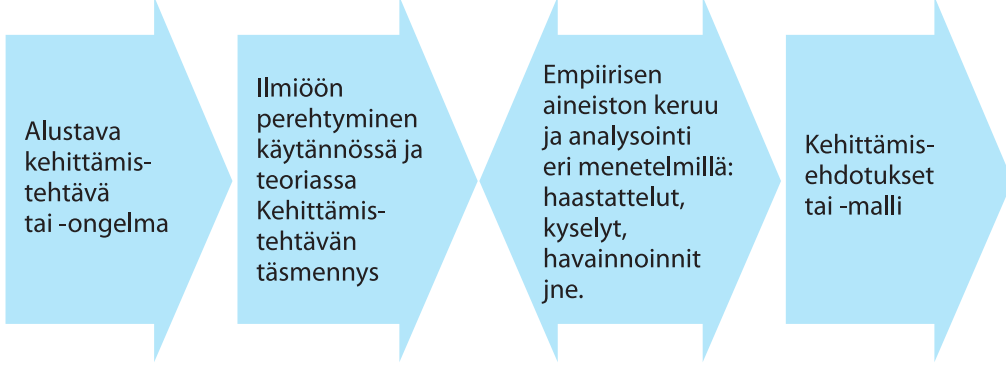
Kehittämistyötä ei ole aloitettava tyhjästä, vaan se nojautuu aina teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tämä ei tarkoita sitä, että kehit-

[9] Laitinen, H. (1998). *Tapaustutkimuksen perusteet.* Kuopion yliopiston julkaisuja, E, yhteiskuntatieteet. Kuopio.

tämistyössä pitäisi noudattaa orjallisesti vanhoja käytäntöjä, mutta sen pitää olla niistä tietoinen. Kirjallisuuteen tutustuminen on samalla myös omaan lähestymiseen tutustumista, kun omia ajatuksia verrataan toisten ajatuksiin. Tärkeintä on löytää olemassa olevasta se, mikä on olennaista oman tehtävän kannalta. Tärkeitä asioita kirjallisuuteen tutustuttaessa ovat taustat ja menetelmät, joiden pohjalta on käsitelty samantapaisia ongelmia kuin omassa kehittämistehtävässä.

Tapaustutkimuksessa lähdetään tyypillisesti liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on usein ilmiöstä jonkinlaista aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Usein on lisäksi niin, että aiheeseen pitää ensin perehtyä, ennen kuin tietää, mitä siitä todella voi kysyä tai mikä todellinen kehittämistehtävä on. Tämän jälkeen voidaan lähteä kehittämään täsmentäviä kysymyksiä, jotka auttavat tarvittavan tausta-aineiston etsimisessä.

Tarkan kehittämiskohteen valinta ei ole kuitenkaan aina prosessin ensimmäinen vaihe, sillä pohjatyöstä huolimatta kehittämiskohde täsmentyy prosessin edetessä. On esimerkiksi mahdollista, että kehittämistyön edistyessä alkuperäinen kehittämistehtävä ei ole enää tärkeä, jolloin kehittämistehtävää pitää muuttaa tai muokata. Tämä ei ole millään tavalla väärin vaan luonnollinen osa kehittämisprosessia. Usein aiheeseen pitää ensin perehtyä, jotta voi saada selville, mitä siitä todella voi kysyä tai mikä todellinen kehittämistehtävä oikein on. Kuvassa 3.1 on havainnollistettu tapaustutkimuksen tavanomainen eteneminen.



Kuva 3.1 Tapaustutkimuksen vaiheet.

Tyypilliset menetelmät

Tapaustutkimuksen tyypillisin piirre on, että **monenlaisia menetelmiä** käyttämällä saadaan syvällinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä niin määrällisin kuin laadullisinkin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Usein tapaustutkimus liitetään erityisesti laadulliseen tutkimukseen ja menetelmiin, mutta siinä on siis mahdollista hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä (esimerkiksi kyselyjä). Aineistot kerätään yleensä **luonnollisissa tilanteissa**, esimerkiksi tilanteita havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja (esimerkiksi yrityksen erilaiset raportit).

Erilaisia haastatteluja (teemahaastattelu, avoin haastattelu, ryhmähaastattelu) käytetään usein tiedonkeruumenetelmänä tapaustutkimuksessa. Tämä johtuu siitä, että tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, jolloin itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä. Asiantuntija voi myös selvittää tilanteeseen johtaneita syitä, joiden todenperäisyyttä voi tutkia muilla menetelmillä (esimerkiksi havainnoimalla todellisia tilanteita). Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, ja sitä voidaan soveltaa monella eri tavalla. Tapaustutkimukseen soveltuvat menetelmiksi hyvin myös mm. aivoriihityöskentely, benchmarking ja erilaiset ennakoinnin menetelmät.

ESIMERKKI tapaustutkimuksesta

Kaupungin keskustassa toimiva iso hotelli halusi kilpailun nopean kiristymisen vuoksi kehittää palvelujaan niin, että ne erottuisivat paremmin muiden tarjonnasta. Ammattikorkeakouluopiskelijan opinnäytetyössä kehittämistehtävänä oli tuottaa uusia ideoita hotellin aulapalvelujen kokonaisuuden kehittämiseen. Tapauksen muodosti siis tämän hotellin aulapalvelujen kokonaisuus. Tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan opinnäytetyössä käytettiin useita menetelmiä, jotta saatiin mahdollisimman syvällinen ja kokonaisvaltainen kuva kohteesta. Menetelmien avulla haluttiin tietoa asiakkailta, henkilökunnalta, toimintaympäristöstä ja fyysisistä tekijöistä. Valitut menetelmät olivat osallistuva havainnointi, prosessikuvaus (blueprint), aivoriihi, benchmarking ja haastattelu.

Käytännön tiedonkeräämisen rinnalla ja jo ennen sen aloittamista opiskelija perehtyi laajasti aihealueeseen eli asiakaslähtöiseen palvelujen kehittämiseen liittyvään tutkittuun tietoon ja teorioihin. Tutkimuskirjallisuuden lisäksi opiskelija kävi laajasti läpi myös toimialan ja toimin-

taympäristön sekä erilaisia trendien kehittymiseen liittyviä selvityksiä ja raportteja. Näistä hän sai uusia näkemyksiä kehittämisen tueksi ja pystyi rajaamaan ja suuntaamaan kehittämistyötään.

Havainnoinnissa seurattiin hotellin aulapalvelujen todellista käyttöä, asiakkaiden käyttäytymistä ja henkilökunnan toimintaa palvelutilanteissa ja niiden ulkopuolella. Havainnointijaksojen pituudet vaihtelivat yhdestä kahteen tuntiin. Yhteensä havainnoitiin 20 tuntia. Opiskelija osallistui havainnoitsijana osaston toimintaan ja vuorovaikutukseen asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa. Havainnointi dokumentoitiin järjestelmällisinä muistiinpanoina. Havainnointi eri tilanteissa ja erilaisina päivinä näytti monenlaisia puolia aulapalvelujen toiminnasta. Lisäksi oli hyödyllistä havainnoida eri työntekijöiden toimintatapoja ja niiden eroavaisuuksia. Havainnoinnit auttoivat myös tekemään päätelmiä asiakkaiden käyttäytymisestä ja liikkuvuudesta eri aikoina.

Uutta palvelua kehitettäessä on tärkeää hahmottaa palvelun nykytila. Yksi apukeino nykytilan määrittelyssä ja kriittisten vaiheiden määrittelyssä on palveluprosessien kuvaaminen. Opinnäytetyössä määriteltiin aulapalvelujen ydinprosessit ja laadittiin havainnoinnin ja aulapalvelujen työohjeiden pohjalta niistä blueprint-tyyppiset prosessikuvaukset. Prosessikuvauksissa otettiin huomioon asiakkaan ja työntekijän prosessit sekä niiden kohtaaminen. Kuvausten avulla etsittiin kehittämiskohteita prosessista. Lisäksi prosessikuvauksien avulla voitiin myöhemmässä vaiheessa tehdä analyysi uusien palveluiden vaatimista muutoksista olemassa oleviin prosesseihin.

Aulapalveluhenkilöstön saamiseksi mukaan kehittämistyöhön heille järjestettiin aivoriihityöskentelyn tyyppinen tilaisuus, jonka tarkoituksena oli löytää ideoita aulan palvelukokonaisuuden kehittämiseksi. Tilaisuuteen osallistui vastaanottopäällikkö ja kuusi aulapalvelujen työntekijää. Tilaisuuden aluksi esiteltiin osallistujille kehittämistyön tavoite, minkä jälkeen osallistujia ohjeistettiin kirjaamaan muistilapuille palvelujen parannusehdotuksia. Korostettiin, että rajana oli vain heidän mielikuvituksensa eli kustannuksista tai todellisista toteuttamismahdollisuuksista ei tarvinnut välittää. Ideointiin ja ajatusten kirjaamiseen annettiin aikaa viisitoista minuuttia. Aluksi ajatusten herääminen tuntui osallistujista vaikealta, kunnes he vähitellen vapautuivat ja löysivät useita mielenkiintoisia ideoita. Jokainen keräsi omat ehdotuksensa pinoon, jonka jälkeen kaikkien muistilaput kerättiin yhteen. Ensin kaikki kirjatut ajatukset luettiin ääneen ja kerättiin taululle nähtäville, minkä jälkeen ne järjestettiin kolmeen eri kategoriaan. Kategorioinnin jälkeen keskusteltiin eri teemoista ja syvennettiin niitä. Keskustelu oli vilkasta, ja oli selvästi nähtävissä, että henkilökunta sitoutui aulapalvelujen kehittämiseen monin tavoin.

Benchmarkingia eli vertailuanalyysiä käytettiin menetelmänä, jotta kyettäisiin vertaamaan kehitettävän hotellin aulapalveluja muihin hotelleihin. Opinnäytetyön tekijä valitsi vierailukohteiksi neljä vastaavaa palvelua kahdesta eri maasta. Vierailujen aikana hän otti selvää tilojen palvelutarjonnasta ja havainnoi tiloja ja niiden asiakkaiden ja henkilökunnan toimintaa.

Haastatteluilla haluttiin saada suoraa tietoa asiakkailta siitä, millaiseksi he kokevat nykyisen palvelukokonaisuuden ja miten sitä tulisi kehittää. Haastattelutyypeistä käytettiin teemahaastattelua, jossa haastattelun teemat on määritelty mutta kysymysten järjestystä ei. Haastateltaviksi valittiin sattumanvaraisesti 15 hotellin aulapalveluja käyttäjää. Haastattelu toteutettiin tilanteen mukaan joko aulassa tai erillisessä neuvottelutilassa aulan vieressä. Aluksi haastateltaville selvitettiin haastattelun tavoitteet. Haastattelut nauhoitettiin, joten haastattelija kykeni keskittymään haastattelun etenemiseen ja syventämään vastauksia mahdollisin lisäkysymyksin. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin auki, minkä jälkeen ne analysoitiin ja niistä tehtiin tulkintoja teemoittain. Haastateltavien eri aihealueita koskevat vastaukset merkittiin auki kirjoitettuihin teksteihin värikoodein. Samaa värikoodia edustavat vastaukset kirjattiin uuteen dokumenttiin, jotta haastateltavien vastauksia oli helpompi verrata toisiinsa. Tätä teemoittain järjestettyä dokumenttia käytettiin pääasiassa apuna haastattelujen analysoinnissa.

Tapaustutkimukselle tyypillisellä useiden menetelmien käytöllä saatiin kehittämisen kohteesta monipuolinen ja syvällinen kuva ja pystyttiin tuottamaan runsaasti erilaisia, perusteltuja kehittämisehdotuksia hotellin johdon käyttöön. Opinnäytetyöstä oli yrityksessä hyvin paljon hyötyä, kun pian työn valmistumisen jälkeen alettiin suunnata ja suunnitella varsinaisia kehittämistoimia.

Lukuun 3.2 liittyvää kirjallisuutta

Laitinen, H. (1998). *Tapaustutkimuksen perusteet.* Kuopion yliopiston julkaisuja, E, yhteiskuntatieteet. Kuopio.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: design and methods.* 5. painos. Sage, Los Angeles CA.

3.3 Toimintatutkimus

Ominaispiirteet

Toimintatutkimus on **osallistavaa tutkimusta**, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan **muutosta**. Se sopii siten usein hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tutkimuksella etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin, jotka voivat olla esimerkiksi teknisiä, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimuksesta voidaan käyttää työelämässä myös nimeä kehittävä työntutkimus. Se on siis ongelmakeskeistä ja vahvasti käytäntöön suuntautuvaa.

Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat. Asioita ei vain kuvata, vaan tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteina toimintatutkimuksessa ovat muun muassa yhteisön toimintatavat ja itse toimintatilanne. Toimintatutkimukseen liittyy voimakkaasti käytännönläheisyyden vaatimus. Sen tulisi tavoittaa tavalliset ihmiset ja heidän jokapäiväinen toimintansa. Toimintatutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö. Yksinkertaistetusti toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa[10].

Toimintatutkimuksessa on olennaista ottaa käytännöissä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Ryhmä ihmisiä toimii siis tutkimuksessa yhdessä. Tutkittavat on ymmärrettävä tietoisiksi toimijoiksi eli he ovat aktiivisia toimijoita, subjekteja, itse tutkimus- ja kehittämisprosessissa. Yhteisössä toimintaa tai työtä analysoidaan, kehitetään eri vaihtoehtoja toiminnassa havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuotetaan toiminnasta uutta tietoa ja teorioita[11].

[10] Metsämuuronen, J. (toim.) (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja.* International Methelp Ky, Helsinki.
[11] Heikkinen, H. (2001). *Toimintatutkimus, tarinat ja opettajaksi tulemisen taito*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Osallistava kehittäminen tarjoaa tutkijalle ja kehittäjälle monia etuja. Yhdessä kehitetty on usein parempi ratkaisu kehittämisongelmaan kuin yksinomaan ulkopuolelta tulevat ajatukset. Yhteisön jäsenet nimittäin tuntevat toimintansa haasteet paremmin kuin muut, jos he vain ovat valmiita muutoksiin. Tutkijan mukaantulo ryhmään tuo ulkopuolisen näkökulman ja teoreettisen osaamisen, joita ilman haastetta tai ongelmaa voi olla vaikea ratkaista. Työ- tai organisaatioyhteisön itse löytämä ratkaisu voi olla myös helpompi hyväksyä kuin ulkopuolisen.

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta, jolloin vastataan kysymyksiin ”Miten tutkittavat kohteet voivat muuttua?” ja ”Mikseivät ne muutu?”. Toimintatutkimuksessa on muistettava, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Lisäksi on varauduttava siihen, että muutos voi olla aivan toisenlainen kuin prosessin alussa on tavoiteltu. Tilanteissa, joissa muutos ei tapahdu, voidaankin saada näkyviin asenteita, valtarakenteita ja esimerkiksi työkulttuureja, jotka eivät muutoin tutkimalla välttämättä ilmenisi. Kyseessä on kuitenkin tutkimus, jossa tuotetaan aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa, vaikkeivät aiotut käytännön muutokset onnistuisi.

Toimintatutkimuksen haasteena on se, että tutkimuskohde on aina tilanteeseen sidottu, jolloin muiden aikaisempia tuloksia on vaikea hyödyntää[12]. Lisäksi toimintatutkimuksessa tavoitteet ja menetelmät määritellään usein epäselvästi. Saattaa käydä niin, että kehittämistehtävä määritetään liian väljästi eikä lähtökohtatilannetta selvitetä kunnolla, aikataulu on epärealistinen ja kehittämishankkeen osallistujien välillä on ristiriitoja. Kritiikkiä on saanut myös käytännön ja teorian yhdistämisen vaikeus. Organisaatiossa onkin oltava vastuulliset toimijat ja sitoutunut johto.

Mihin toimintatutkimus soveltuu?

Koska toimintatutkimuksessa lähtökohtana on toimintojen tai käytänteiden muuttaminen, se sopii erinomaisesti tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksen kohteena voi olla mikä tahansa ihmiselämään liittyvä ilmiö. Se soveltuu hyvin sosiaalisten ja työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehittämistyöhön, koska sen avulla pyritään uuden tai uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Toimin-

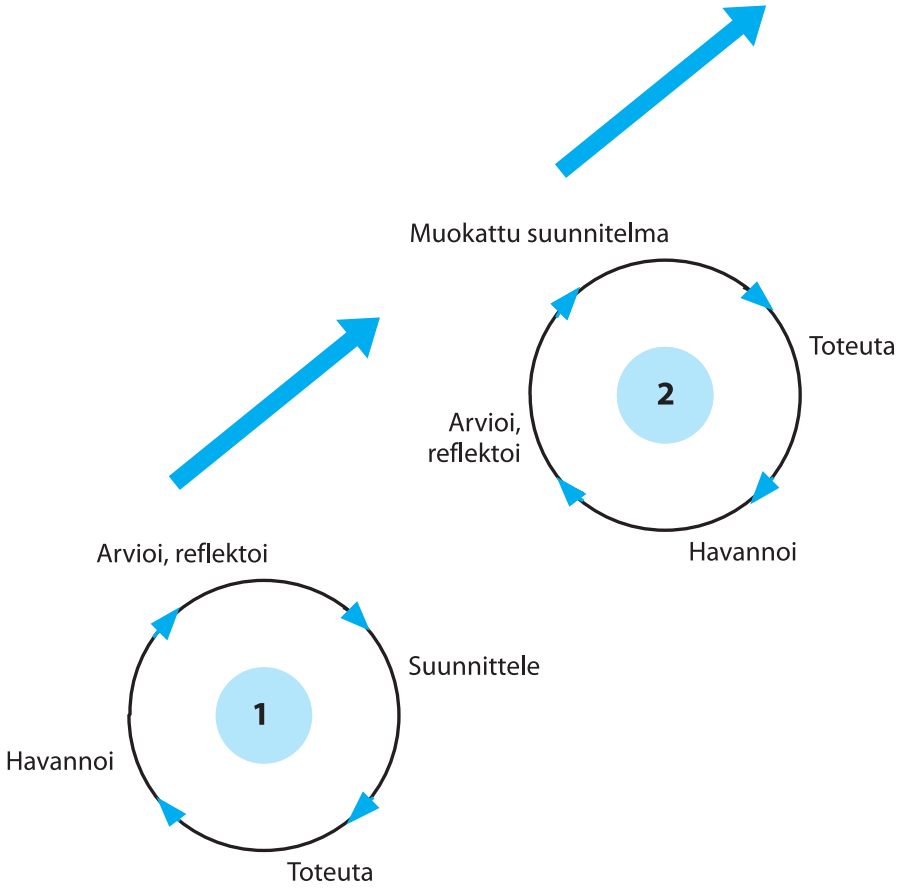
[12] Metsämuuronen, J. (toim.) (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja.* International Methelp Ky, Helsinki.

tatutkimusta on mahdollista käyttää myös silloin, kun halutaan lisätä työskentelyyn uusia näkökulmia, parantaa kommunikaatiota työntekijöiden ja tutkijoiden välillä ja antaa mahdollisuus uudelle tavalle ratkaista ongelma. Toimintatutkimus mahdollistaa tutkimustulosten hyödyntämisen käytännön työelämässä.

Toimintatutkimus ei ole kiinnostunut pelkästään siitä, miten asiat ovat, vaan erityisesti siitä, miten niiden tulisi olla. Toimintatutkimuksella pyritään **todellisuuden muuttamiseen**, mikä tarkoittaa käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta.

Prosessin vaihteet

Toimintatutkimuksessa kehittämisen kohteena on sosiaalinen käytäntö, joka on altis muutoksille. Toiminta etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja



Kuva 3.2 Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen[13].

[13] Perry, C. & Rao, S. (2007). Action research for enterprise research. Teoksessa Hine & Carson (toim.): *Innovative Methodologies in Enterprise Research.* Edward Elgar, Cheltenham, UK.

suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. Tutkimus- ja kehittämisprosessi on siis syklinen eli **eri vaiheet toistuvat** uudelleen (prosessia voidaan kuvata spiraalina). Ensin valitaan päämäärät tai määritellään kehittämisongelma ja asetetaan työn tavoitteet. Tämän jälkeen selvitetään kirjallisuudesta ja muusta lähdeaineistosta, onko samantyyppisiä aiheita jo tutkittu. Aineistoon tutustumisen jälkeen voidaan tarpeen mukaan täsmentää kehittämistehtävä ja tavoitteet sekä vahvistaa projektisuunnitelma. Varsinainen työ aloitetaan tutkimalla ja kokeilemalla, millaisia käytännön mahdollisuuksia päämääriin etenemiseksi on. Tämän jälkeen analysoidaan saatu aineisto, arvioidaan tehtyjä asioita, muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja, arvioidaan niitä jne. Tutkimusprosessissa vuorottelevat siis **suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi**. Toimintatutkimuksen vaiheet on havainnollistettu kuvassa 3.2.

Toimintatutkimuksessa osallistujat ovat joka vaiheessa vastuullisia toiminnastaan ryhmän muille jäsenille sekä tietysti itselleen. Kehittäjän rooli on toimintatutkimuksessa erilainen kuin muissa lähestymistavoissa, sillä toimintatutkimuksessa kehittäjä toimii aina ryhmän aktiivisena jäsenenä. Lisäksi on muistettava, että toimintatutkimukseen osallistuvat ovat tasa-arvoisia, olipa heidän asemansa kehitettävässä organisaatiossa mikä tahansa. Toimintatutkimus voi viedä aikaa, sillä siinä on aina kyse toimintatapojen todellisesta muutoksesta, jossa tutkittavan organisaation työntekijät ja muut toimijat ovat aktiivisesti mukana kehittämistyössä.

Tyypilliset menetelmät

Toimintatutkimus katsotaan yleensä laadulliseksi, kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi, mutta siinä voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Menetelmiä pohdittaessa on huomioitava, että kyse on osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä, joten myös menetelmien on oltava **osallistavia**. Osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyn kohdeorganisaation toimijoiden ja työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen, jolloin myös kehittämistyön näkökulma laajenee pelkästään viralliseen aineistoon perustuvasta. Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä esimerkiksi kyselyllä, ryhmäkeskusteluilla, aivoriihityöskentelyllä, haastattelulla tai havainnoimalla. Havainnointia pidetään ehkä yhtenä tehokkaimmista aineistonkeruutavoista toimintatutkimuksessa. Lisäksi tutkimusaineistona voidaan käyttää asiakirjoja ja muuta kirjallista aineistoa. Hyödyllistä kirjallista aineistoa voivat olla myös osallistujille tehtä-

viksi annetut päiväkirjat (luotainmenetelmä), joista on mahdollista löytää yksittäisten tapahtumien ja toimintojen kuvauksia kohdeorganisaatiossa. Toiminnan analysointia voivat helpottaa erilaiset kartat, jotka kuvaavat muun muassa toimijoiden liikkumista organisaation tiloissa.

Toimintatutkimuksessa yleisesti käytetty menetelmä on toimijoiden yhteiset keskustelut, diskurssi, jota on mahdollista kuvata yhteisesti hyväksyttyihin näkemyksiin tai mielipiteisiin hakeutuvaksi keskusteluksi. Keskustelu jatkuu kehittämisprosessin aikana vaiheesta toiseen siten, että edellinen luo aina pohjan seuraavalle. Tutkija dokumentoi keskustelua, siinä päätettyjä tavoitteita, toimijoiden näkemyksiä ja toimintaa. Muita mielenkiintoisia menetelmiä ovat ajankäyttöä esittävät diagrammit ja sesonkikalenterit, jotka kertovat kehittäjille toiminnan ajallisista vaihteluista tai muutoksista. Menetelmien valintaan vaikuttavat aina esimerkiksi kohdeorganisaation koko, kehittämiskohteen laajuus, tutkimushenkilöstö ja sen rooli sekä kohdehenkilöstö.

ESIMERKKI toimintatutkimuksesta

Aikuisopiskelija teki ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönään toimintatutkimuksen lähestymistavalla kehittämistyön, jonka tehtävänä oli kehittää hänen työpaikkanaan toimivan teollisuusyrityksen toimintamalli sellaiseksi, jossa henkilöstöllä olisi aktiivinen rooli toiminnan jatkuvassa kehittämisessä. Tällä haluttiin vahvistaa yrityksen kehittämisosaamista. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tehtävänä oli siis muuttaa yrityksen toimintatapoja, ottaa muutokset käyttöön ja tutkimalla lisätä aihealueen ymmärrystä.

Keskeisiä menetelmiä olivat haastattelututkimuksiin perustuvat analyysit yritysten toiminnasta, työkonferenssit kehittämisprosessin alussa ja lopussa, moniammatillinen kehitysryhmätyöskentely, benchmarking-vierailut sekä kehitysprosessin ja sen tulosten arviointi ja raportointi sovituin väliajoin, erityisesti lopussa. Koska yritysten kykyä kehittää toimintaansa koko henkilöstön voimin pidettiin kohdeorganisaatiossa yhtenä keskeisenä kilpailutekijänä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jo opinnäytetyön suunnittelusta lähtien oli tärkeää, että koko työyhteisö otetaan mukaan kehittämiseen.

Kehittämistyössä käytettävillä menetelmillä pyrittiin keskustelujen kautta ensinnäkin luomaan yhteistä kieltä ja ymmärrystä yrityksen silloisista tavoitteista ja toimintatavoista ja toisaalta suunnittelemaan yhdessä tarvittavia muutoksia ja sitoutumaan yhdessä toteuttamaan niitä. Kehittämisen foorumeina toimivat yrityksen sisäiset kehittämisryhmät, työkonferenssit, benchmarking-vierailut sekä hankkeen johtoryhmän kokoukset. Opinnäytetyön tekijä toimi kehittämishankkeen vetäjänä ja yhteyshenkilönä. Kolme yrityksen sisäistä kehittämisryhmää, joissa jokaisessa oli noin kuusi henkeä, vei kehittämisprosessia eteenpäin. Ryhmissä suunniteltiin, sovittiin ja arvioitiin toimenpiteitä. Opinnäytetyön tekijä osallistui kehittämisryhmien viikoittaisiin kokouksiin ja dokumentoi ne.

Kahdeksan kuukautta kestäneen kehittämistyön aikana opinnäytetyön tekijä järjesti kaksi työkonferenssia. Ne olivat kokopäivätapahtumia, joiden aikana työskenneltiin erilaisissa ryhmäkokoonpanoissa ja yhteisistunnoissa. Työkonferenssit oli rakennettu niin, että yrityksen eri ammattiryhmät sekä strateginen ja operatiivinen ajattelu kohtasivat. Lisäksi niissä keskusteltiin kehittämisryhmien toiminnasta ja erilaisista kehittämisen organisointitavoista. Benchmarking-vierailuilla taas oli joka kerta jokin erityinen teema, kuten työjärjestelyt. Opinnäytetyön tekijä ja kehittämisryhmät vierailivat paikkakunnalla sijaitsevissa toisen alan hyvin menestyvissä yrityksissä tutustumassa muun muassa itseohjautuvaan työtapaan, tiimityöhön ja jatkuvan parantamisen järjestelmään.

Yrityksen nykytilanteesta sekä henkilöstön hyvinvoinnista kerättiin tietoa haastatteluilla, joilla selvitettiin yrityksen nykyistä toimintamallia, sen historiaa ja kehitystarpeita. Haastattelut olivat vapaamuotoisia teemahaastatteluja, joissa käsiteltiin johtamista, tavoitteita ja mittareita, tuotannon suunnittelua ja ohjausta, tiedon hallintaa, rooleja ja tehtäviä, yhteistyötä ja ryhmätoimintaa, osaamisen kehittämistä, kehittämistoimintaa sekä hyvinvointia. Osa haastatteluista oli opinnäytetyön tekijän ja haastateltavan keskusteluja ja osa 4–6 hengen ryhmähaastatteluja. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin (kirjoitettiin auki). Haastatteluaineistoa käytettiin kehittämisryhmien työvälineinä ja työkonferenssiaineistona. Se ei siis tavallaan ollut opinnäytetyön tekijän pääaineistoa, vaan tekijän johtopäätösten kannalta keskeisempiä olivat yhdessä syntynyt tulkinta yrityksen nykytilanteesta ja kehittämistarpeista sekä kehittämishankkeen kuluessa syntynyt prosessiaineisto. Tämä prosessiaineisto kertyi toimintasuunnitelmiin, palaverimuistioihin, raportteihin, sähköposteihin ja tekijän kenttämuistiinpanoihin. Opiskelija dokumentoi siis hyvin huolellisesti koko kehittämisprosessin ja sen aikana syntyneet ideat.

Kehittämistyön tuloksena syntyneessä uudessa toimintamallissa astuttiin askel kohti itseohjautuvaa organisaatiota: työntekijöiden valtuuksia ja vastuuta päivittäisestä toiminnasta lisättiin. Kehittämistyön pohjalta aloitettiin monitaitoisuuskoulutus, jonka tavoitteena oli oman prosessinosan syvempi tuntemus, jota pidettiin itsenäisen päätöksenteon ja kehittämisen edellytyksenä. Yhteistoimintaa kunnossapidon ja tuotannon työntekijöiden kesken lisättiin ja kehittämiseen panostettiin muuttamalla viiden työnjohtajan tehtävä kehityspainotteisiksi.

Kehittämistyön arvioinnissa korostui se, että yhdessä kehitettyä toimintamallia pidettiin parempana kuin ulkopuolisen kehittämää, sillä yhteisön jäsenet tunsivat ongelman ja sen ratkaisun vaihtoehdot parhaiten. Yhdessä kehitetty ratkaisu paransi selvästi työpaikan ilmapiiriä ja ihmisten motivaatiota, ja koko henkilöstö sitoutui uuteen toimintamalliin.

Lukuun 3.3 liittyvää kirjallisuutta

Alana, J. (2012). *Action research for business, nonprofit, and public administration: a tool for complex times.* Sage, London.

Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research.* Sage, Thousand Oaks.

Heikkinen, H. (2001). *Toimintatutkimus, tarinat ja opettajaksi tulemisen taito.* Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Kananen, J. (2009). *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä.* Tampereen yliopistopaino, Tampere.

Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus.* Vastapaino, Tampere.

Kuusela, P. (2005). *Realistinen toimintatutkimus.*

Metsämuuronen, J. (toim.) (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja.* International Methelp Ky, Helsinki.

Perry, C. & Rao, S. (2007). Action research for enterprise research. Teoksessa Hine & Carson (toim.): *Innovative Methodologies in Enterprise Research.* Edward Elgar, Cheltenham, UK.

3.4 Konstruktiivinen tutkimus

Ominaispiirteet

Jos kehittämistehtävänä on luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli, lähestymistavaksi sopii konstruktiivinen tutkimus. Kyse on uudenkaltaisen todellisuuden rakentamisesta erityisesti tutkimustiedon pohjalta. Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. Uuden rakenteen luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa.

Konstruktiivinen tutkimus muistuttaa lähestymistapana innovaatioiden tuottamista ja toisaalta myös palvelumuotoilua. Tässä kirjassa konstruktiivinen tutkimus on kuitenkin haluttu erottaa omaksi lähestymistavakseen, koska läheskään kaikki kehittämistyön tuloksena syntyneet uudet tuotokset eivät ole innovaatioita eivätkä liity palvelun kehittämiseen. Esimerkiksi uusi kirja, budjetointijärjestelmä tai henkilöstön koulutusmateriaali eivät ole innovaatioita vaan kehitystyön tuloksena syntyneitä rakenteita, joita arvioidaan niiden käytännön hyödyn perusteella. Konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi tämän tyyppisiin kehittämistehtäviin.

Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti **perusteltu ratkaisu**, joka tuo liiketoimintaan ja myös tiedeyhteisöön **uutta tietoa**. Tällainen vaatimus tekee lähestymistavasta melko haasteellisen. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on oleellista sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Lisäksi on tärkeää, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi, parhaimmillaan myös muualla kuin vain kohdeorganisaatiossa. Tosin konstruktion toimivuuden testaaminen ja tieteellisen annin osoittaminen vaativat usein lisätyötä. Opinnäytetöissä ja muissa kehittämistöissä joudutaan usein pohtimaan, miten selvä näyttö rakenteen toimivuudesta tarvitaan.

Konstruktiivinen tutkimus on siis suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista. Käytännön toimijat, esimerkiksi organisaation johto, ovat myös aktiivisesti mukana ratkaisun laatimisessa. Konstruktiivinen lähestymistapa korostaa tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota.

Mihin konstruktiivinen tutkimus soveltuu?

Konstruktiivinen tutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi kun tehtävänä on luoda **konkreettinen tuotos**, esimerkiksi uusi tuote, järjestelmä, malli tai suunnitelma. Tuotokseksi saadaan merkityksellinen ja käytännössä hyödynnettävä rakenne, joka on uusi ja aiempaa parempi ratkaisu todelliseen ongelmaan. Uusi rakenne voi myös parantaa sitä edeltävän ominaisuuksia, toimintaprosessia tai tekniikkaa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan aito käytännön ongelma, jossa ongelman ratkaisun avaimia ovat kehittämisen yhteys aikaisempaan teoriaan ja ongelman ja ratkaisun käytännön merkitys. Kyse on lähestymistavasta, jossa toimintatutkimuksen tavoin pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Konstruktiivinen tutkimus on paikallaan, kun ongelmanratkaisuun tarvitaan ehdottomasti myös teoreettista tietämystä.

Kohdeorganisaatio saa konstruktiivisessa tutkimuksessa puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun ongelmaan.Konstruktiivisessa tutkimuksessa korostuu tutkimuksen hyödyntäjän ja toteuttajien välinen kommunikointi.

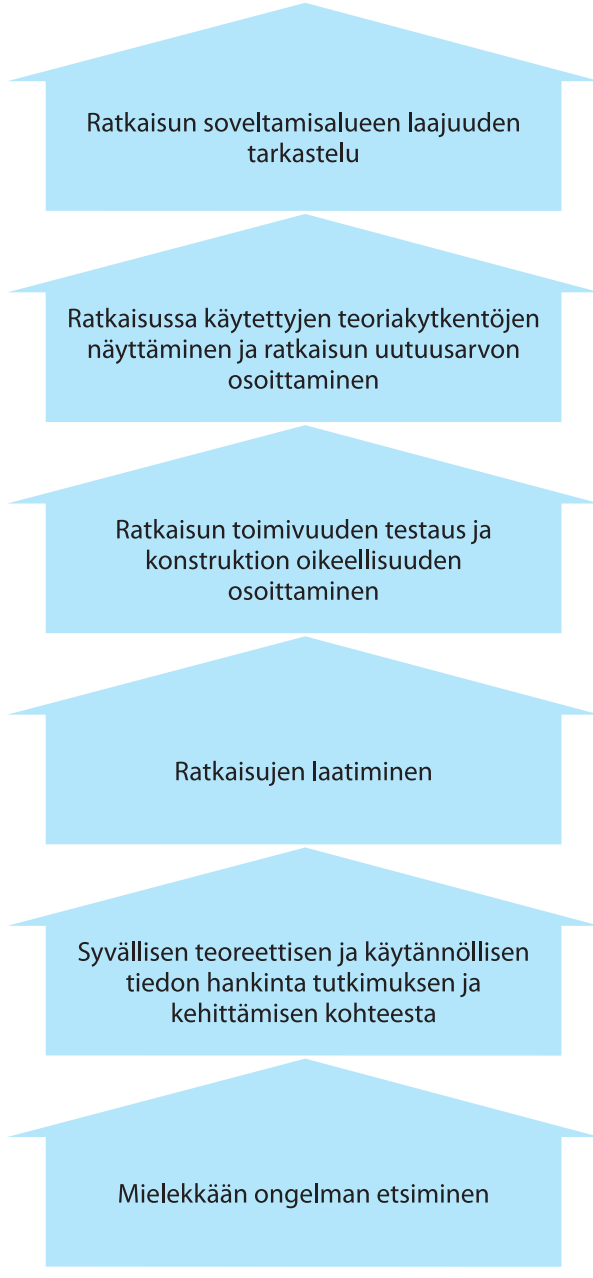
Toimeksiantajan on aina sitouduttava kehittämiseen: se ei saa olla vain yhden avaintyöntekijän tai johtajan ajatus. Konstruktiivinen tutkimus mahdollistaa laajempien projektien pilkkomisen pienempiin osaprojekteihin, jotka voidaan tarpeen mukaan antaa organisaation ulkopuolelle toimeksiantoina. Lisäksi organisaatio pienentää tai madaltaa teoreettisemman tutkimuksen ja käytännön kehitystyön välistä kuilua, mikä lisää mahdollisesti yrityksen omaa tutkimusosaamista myöhemmissä kehittämishankkeissa.

Konstruktiivinen tutkimus yrityksessä tai muussa organisaatiossa vastaa esimerkiksi seuraaviin tutkimus- ja kehittämiskysymyksiin: Voidaanko yrityksessämme tehdä tarjouslaskelmat tehokkaammin kuin aikaisemmin? Voidaanko organisaatiomme tietojärjestelmää muuttaa palvelemaan paremmin työyhteisön tarpeita? Voidaankin sanoa, että lähestymistavalla on niin sanottu pragmaattinen tai käytännöllinen totuuskäsitys, jossa totta on se, mikä toimii. Konsultaation ja konstruktiivisen tutkimuksen ero on siinä, että konstruktiota rakennettaessa tukeudutaan vahvasti aiempaan **teoriaan**.

Prosessin vaiheet

Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi on havainnollistettu kuvassa 3.3. Prosessissa erityisesti ratkaisun laatiminen vaatii siis teoreettisia perusteluita. Koska konstruktiivinen tutkimus perustuu myös uusiin ideoihin ja innovointiin, uutta ideaa kannattaa testata mahdollisin esikokein ennen varsinaista testaamista. Näin konstruktiivinen tutkimus voi kestää pitkään, jolloin se vaatii kohdeorganisaatiolta ja kehittäjältä sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä.

Eri vaiheiden **dokumentointi** on konstruktiivisessa tutkimuksessa tärkeää. Lisäksi käytettävät metodit tulee aina perustella. Kehittäjän on kirjattava kehittämishaaste selkeästi näkyviin ja perustella työn tavoitteet selkeästi. Konstruktiivisen tutkimuksen loppuvaiheessa eri ratkaisuvaihtoehdot on esiteltävä ja **arvioitava** ja valittu vaihtoehto on perusteltava ymmärrettävästi.



Kuva 3.3 Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi[14].

[14] Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1991). Konstruktiivinen ote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 40:3, 301–329.

Kehitetyn ratkaisun toimivuutta arvioidaan käytännössä eli markkinoilla tai organisaation sisällä. Kolmen eritasoisen **markkinatestin** avulla voidaan testata rakenteen avulla laadittua ratkaisua[15]. Ratkaisu läpäisee heikon markkinatestin, jos se toimii kohdeorganisaatiossa käytännössä. Keskivahvan markkinatestin läpäisemiseksi usean organisaation on otettava ratkaisu käyttöön. Vahvan markkinatestin läpäisy puolestaan vaatii, että ratkaisun käyttöön ottaneet organisaatiot menestyvät paremmin kuin vastaavat organisaatiot, jotka eivät ole ottaneet sitä käyttöön. Ratkaisun toimivuutta voidaan käytännössä arvioida joskus myös myöhemmin. Tämän takia esimerkiksi konstruktiivisen tutkimuksen raporteista voi puuttua lähestymistavalle tyypillinen ratkaisun testaus erityisesti silloin, kun kyse on opinnäytetyöstä tai muusta työstä, joka on sidottu joltakin osin muun kuin kohdeorganisaation aikatauluihin.

Tyypilliset menetelmät

Konstruktiivisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat olla kirjavia, sillä lähestymistapa ei sinänsä rajaa pois mitään menetelmää. Koska konstruktiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena selkeästi kehittää yritykseen tai organisaatioon jotain uutta, tarvittava aineisto kannattaa kerätä **monin tavoin**. Tapaustutkimuksen tavoin havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu ovat tyypillisiä menetelmiä tässä lähestymistavassa. Lisäksi kehittämistyössä on syytä painottaa toimintatutkimuksen tavoin yhteistyötä. Usein on hyvin oleellista tuntea perusteellisesti tuotoksen tulevien **käyttäjien tarpeet**, joten erilaisista palvelumuotoilun menetelmistä on paljon hyötyä. Esimerkiksi tulevia käyttäjiä kannattaa ottaa mukaan kehittämisprosessiin jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Käyttäjille voi järjestää esimerkiksi aivoriihitilaisuuksia tai ryhmäkeskusteluja prosessin eri vaiheissa.

Konstruktiivisessa tutkimuksessa tutkija tai kehittäjä on aina myös muutosagentti, jonka rooli vaikuttaa voimakkaasti kohdeympäristössä. Muutosagenttiroolin lisäksi tutkija tai kehittäjä voi olla myös oppimisprosessin tukihenkilö ja oppimisen edistäjä kuten toimintatutkimuksessa.

[15] Kasanen, E. Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, Vol 5, Fall, 243–264.

ESIMERKKI konstruktiivisesta tutkimuksesta

Kehittämistehtävänä oli luoda pieneen metalliteollisuusyritykseen sen tarpeita vastaava kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Kehittämistyöstä vastasi kolmen ammattikorkeakouluopiskelijan ryhmä erään opintojakson oppimistehtävänä yhteistyössä yrityksen edustajien kanssa. Opiskelijat olivat edellisessä oppimistehtävässään analysoineet yrityksen toimintaa ja havainneet selkeän tarpeen kehittää yrityksen suorituskykyä, jotta yritys voisi parantaa kannattavuuttaan ja pysyisi kilpailukykyisenä. Kun opiskelijat olivat tutustuneet aihealueen teorioihin, he huomasivat, että yrityksen suorituskykyä voidaan kehittää tehokkaasti vain, jos se on mitattavissa ja arvioitavissa.

Yksi paljon käytetty suorituskyvyn arviointimenetelmä on organisaation suorituskyvyn kokonaisvaltainen mittaristo (Balanced Scorecard). Kokonaisvaltaiset suorituskykymittaristot sisältävät taloudellisten mittareiden lisäksi operatiivisia ja laadullisia mittareita, jotka mittaavat esimerkiksi kasvua ja kehittymistä, prosessien tehokkuutta ja asiakassuhteita. Balanced-Scorecard-mittariston kaltaiset järjestelmät ja niiden rakentamisen avuksi kehitetyt prosessimallit on alun perin suunniteltu suurten yritysten käyttöön, joten niitä ei voida suoraan ottaa käyttöön pk-yrityksissä, koska niiden tarpeet suorituskyvyn analysoinnissa eroavat suurten yritysten tarpeista.

Yksi opiskelijoista toimi projektin vetäjänä. Suorituskyvyn mittaamiseen ja parantamiseen tarvittavaa tietoa ei ollut mahdollista saada pelkästään tavanomaisilla tiedonhankintamenetelmillä, joten opiskelijoiden oli perehdyttävä kohdeyrityksen toimintaan syvällisesti yhdessä yrityksen edustajien kanssa. Ennen mittaristoprojektin varsinaista aloittamista selvitettiin yrityksen lähtötilanne sekä mittaristoprojektin odotukset ja sen vaatimat resurssit. Mittariston rakentamisen pohjatiedoksi vaadittava teoreettinen tietämys hankittiin tutustumalla laajasti alan kirjallisuuteen. Opiskelijat tutustuivat kohdeyritykseen ja hankkivat pohjatiedot yrityksen toiminnasta osallistumalla viikon ajan yrityksen päivittäiseen toimintaan, perehtymällä yrityksestä raportoituun kirjalliseen materiaaliin sekä haastattelemalla ja havainnoimalla yrityksen johtoa ja henkilökuntaa. Lisäksi opiskelijat tekivät benchmarking-vierailun neljään vastaavan kokoiseen toisen teollisuusalan yritykseen ja tutustuivat niiden mittaristoihin.

Pohjatyön jälkeen suorituskykymittariston rakentaminen eteni kohdeyrityksen edustajista ja opiskelijoista koostuneen mittaristoryhmän kokouksina. Kokoukset eli noin kahden tunnin mittaiset mittaristoryhmän tapaamiset etenivät opiskelijoiden laatiman rungon ja materiaalin mu-

kaan. Tavoitteena oli, että yrityksen edustajat tekevät viime kädessä suorituskykymittaristoa koskevat päätökset opiskelijoiden esitysten pohjalta. Yrityksen edustajat kiinnittivät paljon huomiota mittariston johdonmukaisuuteen ja kokonaisvaltaiseen toimivuuteen. Heidän toimialatuntemuksestaan ja kyvystäään ymmärtää yrityksen toiminta kokonaisuutena oli projektissa ensiarvoista.

Kehittämistyön pohjalta luotiin yrityksen kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo, joka koostui kuudesta kyseisen yrityksen menestymisen kannalta kriittisestä osa-alueesta (talous, kasvu ja kehitys, toiminnan laatu, kumppanuudet, henkilöstö ja johtaminen) sekä onnistumista näillä osa-alueilla kuvaavista mittareista tavoitearvoineen. Yrityksen tasapainotettuun mittaristoon valitut osa-alueet konkretisoitiin määrittämällä kullekin osa-alueelle tekijöitä, joita seuraamalla voidaan todeta, miten kyseisellä osa-alueella suoriudutaan. Esimerkiksi kasvun ja kehityksen osa-aluetta kuvaavat erilaiset liikevaihdon luonnetta ja kasvua sekä tuloksen kehitystä kuvaavat tunnusluvut. Osa-alueita kuvaavat mittarit valittiin hyödyntämällä yrityksessä käytössä olleita mittareita, muiden yritysten omiin mittaristoihinsa valitsemia mittareita ja kirjallisuudessa mainittuja esimerkkimittareita. Valitut mittarit perustuivat pääosin kirjallisuudessa esitettyihin esimerkkimittareihin, joita muokattiin yrityksen käyttöön sopiviksi. Muutamia mittareita mittaristoryhmä kehitti kokonaan itse.

Kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo otettiin yrityksessä käyttöön pian sen kehittämisen jälkeen. Mittariston avulla yritys on pystynyt parantamaan heikohkoa kannattavuuttaan. Kannattavuuden parantamiseksi mittaristo auttaa kiinnittämään huomion toiminnan laatuun, sillä tällä alalla pk-yritysten ei ole mahdollista kilpailla halvoilla hinnoilla. Mittaristo ohjaa toimintaa niin, että yrityksen suorituskyky syntyy toiminnan laadusta ja kulminoituu viime kädessä taloudelliseen tulokseen, jota mitataan kannattavuudella. Toisin sanoen kehitetty konstruktio eli mittari läpäisi ainakin keskivahvan markkinatestin.

Opiskelijat dokumentoivat hyvin tarkasti kaikki kehittämisprosessin vaiheet. Loppuraportissaan he kuvasivat tarkasti organisaation lähtötilanteen ja koko kehittämisprosessin vaihe vaiheelta sekä rakensivat laajan kirjallisuuskatsauksen, jota vasten he peilasivat omaa tuotostaan. Tulokset osoittivat, että kehitetyillä ratkaisuilla on uutuusarvoa myös teoreettisesti.

Lukuun 3.4 liittyvää kirjallisuutta

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1991). Konstruktiivinen ote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 40:3, 301–329.
Kasanen, E. Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research,* Vol 5, Fall, 243–264.

3.5 Palvelumuotoilu

Ominaispiirteet

Palvelumuotoilu (service design) on hyvin nopeasti yhä suositummaksi tullut lähestymistapa, jota käytetään yritysten ja julkisen sektorin kehittämistyössä. Suosion taustalla ovat erityisesti organisaatioiden siirtyminen yhä syvemmin asiakaslähtöiseen arvoajatteluun ja myös niiden kohtaamat taloudelliset paineet. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja, jotka tuovat palvelun käyttäjät keskiöön ja joiden avulla voidaan helposti konkretisoida ja nopeasti testata aineettomia palvelukonsepteja.

Mutta miten aineetonta palvelua voidaan muotoilla? Muotoilu on vanhastaan yhdistetty konkreettisiin esineisiin tai teollisiin tuotteisiin, ja Suomi on tunnettu muotoilijoistaan, kuten Alvar Aallosta, ja muotoiluun panostavista yrityksistään, kuten Marimekosta, Iittalasta, Fiskarsista ja Koneesta. Yhtä lailla kuin muotoilu on tehnyt aineellisista tavaroista kauniimpia, erottuvampia ja helpommin käytettäviä, myös palvelumuotoilu tähtää palvelukokemusten optimointiin. Sekä tavaroiden että palvelun muotoilulla tavoitellaan esimerkiksi parempaa toimivuutta, taloudellisuutta, kestävyyttä, ekologisuutta ja esteettisyyttä.

Palvelumuotoilu tarkoittaa muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämiseen. Se ei tarkoita vain yksityiskohtien koristelua, vaan sitä voidaan soveltaa **palvelun kehittämiseen kaikilla tasoilla**: yrityksen strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristössä (fyysinen ja virtuaalinen) ja asiakaskontakteissa.

Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta **helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia** palvelukokemuksia ja palveluorganisaa-

tion näkökulmasta **vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia** ja **erottuvia** palvelukonsepteja. Vaikka palvelumuotoilun keskeinen periaate on luovuus, siinä pyritään hyvin kontrolloidun prosessin avulla luomaan käyttökelpoisia tulevaisuuden tarpeita vastaavia käytännön ratkaisuja.

Palveluita on toki suunniteltu ja kehitetty paljon ennen palvelumuotoilun syntyäkin, mutta vasta palvelumuotoilun myötä kehittämistyöhön on saatu laajemmin mukaan aito, syvällinen asiakasnäkökulma ja kokemuksellisuus. Palvelumuotoilun keskeisin ominaispiirre on **käyttäjäkeskeisyys**. Kaikki kehittäminen perustuu palvelun käyttäjien ja muiden osapuolten toiminnan, tilanteiden, tarpeiden, toiveiden ja muiden palvelun taustalla olevien tekijöiden syvälliseen ja empaattiseen ymmärtämiseen. Ymmärtämisen hankkimiseen käytetään **monipuolisesti erilaisia menetelmiä**: ihmiset pyritään saamaan kertomaan asioista, heidän toimintaansa tarkkaillaan havainnoimalla ja muilla menetelmillä ja heidät osallistetaan uusien ideoiden luomiseen erilaisilla yhteiskehittämisen menetelmillä. Palvelumuotoilussa korostuu siis hyvin laaja tiedonkeruu.

Eri osapuolten (asiakkaat, loppukäyttäjät, oma henkilöstö, kumppanit ja muut sidosryhmät) **osallistaminen** kehittämistyöhön on hyvin oleellinen toimintamalli palvelumuotoilussa. Palvelun käyttäjät ovat kehittämistyön keskiössä, ja tärkeänä lähtökohtana on saada heidät ja muut palvelun osapuolet osallistumaan aktiivisesti kehittämisprosessin eri vaiheisiin. Näin saadaan luoduksi paljon sellaisia ideoita, jotka eivät todennäköisesti muuten tulisi esille, ja testatuksi nopeasti erilaisia ratkaisuja ennen kuin niihin on sijoitettu paljon aikaa ja rahaa.

Palvelumuotoilun yksi keskeinen ominaispiirre on kokemuksellinen suunnittelu, jolloin **visualisointi** ja **prototypointi** korostuvat. Synnytettyjä ideoita ja niistä kehitettyjä konsepteja pyritään konkretisoimaan visualisoimalla (kuvat, kartat, piirrokset, animaatiot yms.) ja rakentamalla niistä konkreettisia prototyyppejä (mallikappaleet ja testiympäristöt). Erilaiset visualisoinnit ja prototyypit havainnollistavat abstrakteja palvelutilanteita ja helpottavat eritaustaisten ihmisten keskustelua, ja niiden avulla on mahdollista nopeasti testata erilaisia ratkaisuja.

Mihin palvelumuotoilu soveltuu?

Nykyaikainen palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (service-dominant logic) korostaa, että kaikki liiketoiminta on palvelua, jonka tarkoituksena on tukea asiakkaiden arvontuotantoa. Palvelumuotoilu on konkreettinen lähestymistapa, joka tuo syvällistä **asiakasymmärrystä** liiketoimintaan

ja siten auttaa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan tuomista yritysten arkeen. Palvelumuotoilua voi hyödyntää sekä nykyisen liiketoiminnan kehittämiseen että aivan uuden palveluinnovaation synnyttämiseen. Toisin sanoen palvelumuotoilu sopii yrityksen kehittämiseen koko sen elinkaaren ajaksi. Palvelumuotoilu tuo organisaatioihin **ketteryyttä**, jota tarvitaan nopeassa toimintaympäristön muutoksessa mukana pysymisessä ja uusien innovatiivisten avausten luomisessa.

Strategiatasolla yritys voi palvelumuotoilun avulla luoda uudenlaista kilpailuetua tai löytää uusia mahdollisuuksia liiketoiminnassa ja jopa uuden aseman markkinoilla. Palvelumuotoilu auttaa tässä tuomalla aidon asiakasarvon kehittämistyön lähtökohdaksi. Syvällinen ymmärrys siitä, miten yritys voi tukea asiakkaan arkea ja mitkä hyödyt asiakas kokee arvokkaiksi, luo tärkeän pohjan oman aseman ja kilpailuedun löytymiselle. Tässä onnistutaan parhaiten, jos palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä yhdistetään ennakoinnin menetelmiin (ks. luku 3.7 Ennakointi). Tavoitteena on erilaisten menetelmien avulla saada syvällistä tietoa tulevaisuuden kehityskuluista sekä nykyisten ja tulevien asiakkaiden ja palvelun käyttäjien piilevistä tarpeista ja luoda yhteisöllisiä menetelmiä soveltaen tulevaisuuden tarpeita vastaava kasvustrategia. Palvelumuotoilun erilaiset luovat menetelmät helpottavat uusien innovatiivisten strategisten avausten ja visioiden ideointia. Palvelumuotoilun tuominen yrityksen arkipäivään sen eri organisaatiotasoille (johdosta työntekijöihin) kehittää myös **organisaation kulttuuria** asiakaskeskeisemmäksi.

Usein palvelumuotoilua käytetään uudenlaisen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tai **palvelukonseptin** luomiseen. **Digitaalisten palvelujen** ja käyttöliittymien suunnitteluun hyödynnetään yhä useammin palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä.

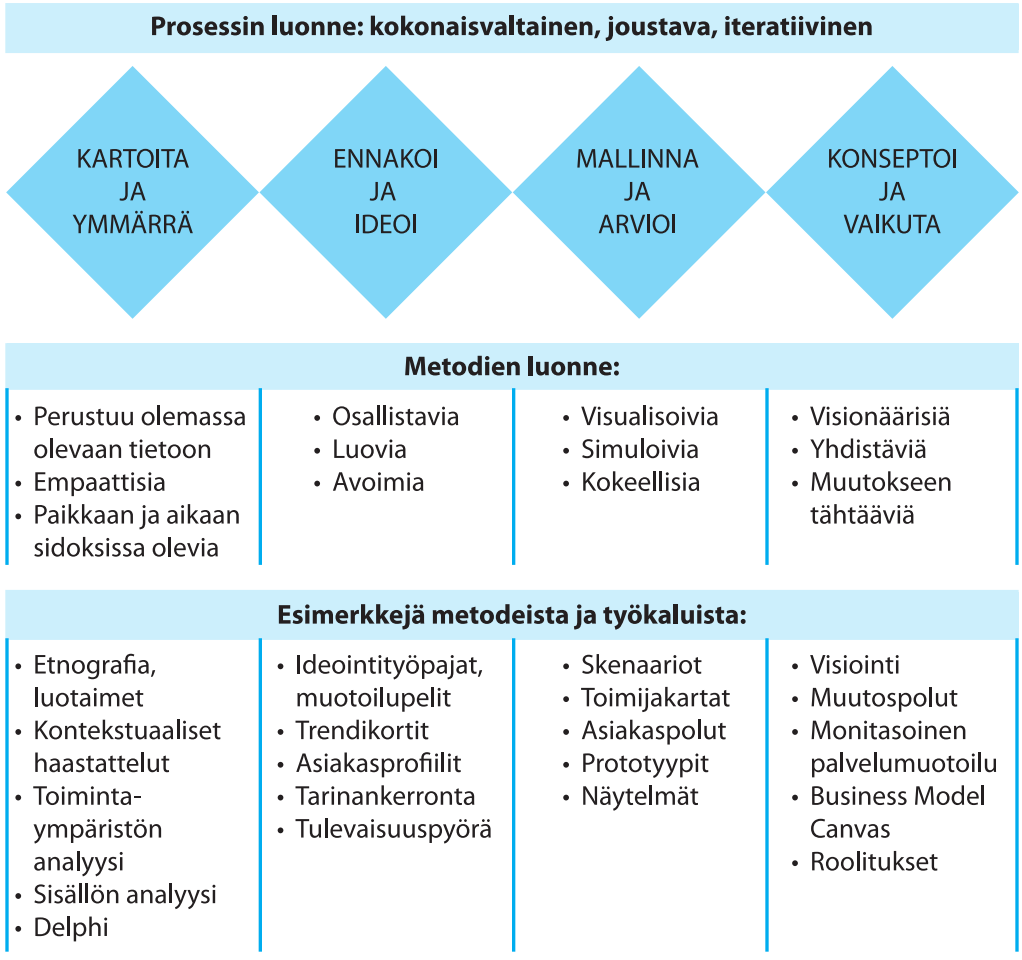
Palvelumuotoilu tarjoaa konkreettisia keinoja organisaatioiden prosessien, palveluympäristöjen (fyysiset ja virtuaaliset) ja asiakaskontaktien kehittämiseen. Asiakkaan prosessista palvelumuotoilussa käytetään termiä **palvelupolku** (customer journey). Palvelupolku kuvaa kaikki asiakkaan kokemat palvelun vaiheet alusta (tarpeen ja tietoisuuden syntymisestä) loppuun asti (palvelun koettu hyöty). Palvelupolkujen mallintaminen luo aivan uuden ulottuvuuden yrityksen prosessien kehittämiseen tuomalla asiakkaan kokemuksen aidosti kehittämistyön keskiöön. Palvelupolussa kuvataan asiakkaan toiminnot sekä myös rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet ja palveluun liittyvät tunteet. Visualisoinnissa käytetään tyypillisesti apuna valokuvia, piirroksia ja animaatioita. Palvelupolku koostuu palvelutuokioista ja **kontaktipisteistä** (touchpoint), jotka asiakas kokee kaikilla

aisteillaan. Kontaktipisteitä ovat esimerkiksi palveluympäristö (fyysinen ja virtuaalinen), ihmiset, esineet ja toimintatavat, joita kaikkia voi palvelumuotoilun keinoin kehittää. Palvelumuotoilu auttaa yritystä kehittämään omia sisäisiä prosessejaan niin, että ne vastaavat sekä asiakkaiden tarpeita että hyödyttävät yritystä.

Prosessin vaiheet

Palvelumuotoiluun on kehitetty runsaasti erilaisia prosessimalleja. Yhteistä niille kaikille ovat laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi sekä erilaisten mallien (esim. prototyypit) luominen ja nopea testaus, analysointi ja uudelleen määrittely oppimisen pohjalta. Palvelumuotoilun prosessi eroaa suoraviivaisista ongelmanratkaisuprosesseista siten, että sen **vaiheet toistuvat** yleensä useaan kertaan ja nopeasti. Toinen keskeinen ero tavanmukaisiin palvelun suunnitteluprosesseihin on se, että ideointivaiheeseen, josta aiemmin on tyypillisesti lähdetty liikkeelle, siirrytään vasta syvällisen **asiakasymmärryksen** hankinnan jälkeen.

Kuvan 3.4 perustana on käytetty tunnetuimpia palvelumuotoiluprosesseja, ja se havainnollistaa prosessin, jossa palvelumuotoilun menetelmien lisäksi hyödynnetään myös erilaisia ennakoinnin menetelmiä. Ennakoinnin kytkeminen palvelumuotoiluprosessiin on tärkeää jo sen takia, että palvelua suunnitellaan aina tulevaisuuden tilanteisiin ja tulevaisuuden asiakkaille. Palvelumuotoilun prosessin alkupäässä korostuu aina syvällisen **asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen** hankkiminen. Tähän vaiheeseen kuluu yleensä eniten aikaa, ja se kannattaakin tehdä huolellisesti, sillä koko kehitysprosessi perustuu pitkälti asiakkaiden tilanteiden, tarpeiden, käyttäytymisen, arvojen yms. ymmärtämiseen. Kuvassa 3.4 esitetyssä prosessissa ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu asiakasymmärryksen hankkimisen lisäksi tiedonhankintaa koko toimintaympäristön tulevaisuuden kehityskulkuihin liittyvistä asioista. Tämän mukaisesti ensimmäinen vaihe on nimetty **”Kartoita ja ymmärrä”** -vaiheeksi. Ensimmäisen vaiheen menetelmät keräävät laajasti faktatietoa ja näkemyksiä todennäköisistä tulevaisuuden kehityskuluista, ja toisaalta tässä vaiheessa korostuvat ”empaattiset” menetelmät, joiden avulla pyritään syvällisesti ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä, arvoja ja piileviä tarpeita. Menetelmät ovat tyypillisesti myös kontekstuaalisia eli aikaan, paikkaan ja tilanteeseen sidoksissa olevia, mikä tarkoittaa, että esimerkiksi haastatteluja tehdään aidoissa palveluympäristöissä.



Kuva 3.4 Palvelumuotoilun prosessi[16].

Sen jälkeen, kun on hankittu syvällinen asiakas- ja toimintaympäristöymmärrys, palvelumuotoilussa korostuvat tyypillisesti **luovuus** ja **yhteisöllisyys**. Hankitun tiedon ja ymmärryksen pohjalta ideoidaan mahdollisimman avoimesti uusia ratkaisuja. Kuvan 3.4 prosessissa tämä toinen vaihe on nimetty **”Ennakoi ja ideoi”** -vaiheeksi. Tässä vaiheessa hyödynnetään erilaisia ideointityöpajoja, muotoilupelejä ja muita menetelmiä, joihin tyypillisesti osallistetaan hyvin monenlaisia sidosryhmiä, esimerkiksi asiakkaita ja kohdeorganisaation työntekijöitä. Työpajoissa ideoidaan muun muassa tulevaisuuden asiakasprofiileja ja luodaan palvelutarinoita eli kuvauksia asiakkaan palvelupolusta ja elämyksellisestä palvelukokemuksesta. Ihmisiä tyypillisesti osallistetaan pohtimaan nykyhetkeä ja ideoimaan erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja esimerkiksi ”mitä jos?” -kysymysten avulla.

[16] Ojasalo, K., Koskelo, M. & Nousiainen, A.K. (2014). Foresight and service design boosting dynamic capabilities in service innovation. Teoksessa R. Agarwal, R. Green, W. Selen & G. Roos (toim.). *Handbook of Service Innovation*. Springer London.

Ideointivaiheen jälkeen palvelumuotoilussa tyypillisesti korostuvat kehitettävän palvelun nopea mallinnus ja testaus. **”Mallinna ja arvioi”** -vaiheessa palvelua konkretisoidaan **visualisoimalla** sitä erilaisin keinoin (esim. asiakkaiden palvelupolut sarjakuvina), rakentamalla palvelusta **prototyyppejä** (esim. pahviset rakennelmat tai digitaalinen käyttöliittymä paperiversiona) ja **simuloimalla** eli luomalla kokeellisia tilanteita (esim. näytelmät). Aineettoman palvelun konkretisointi erilaisiksi kokeellisiksi malleiksi mahdollistaa eri osapuolten, esimerkiksi asiakkaiden ja työntekijöiden, mukaanoton testaukseen. Näin saadaan nopeasti selville, ollaanko kehittämässä toimivaa ja haluttavaa palvelua, ja voidaan tarvittaessa suunnata kehitystyötä uudelleen ilman, että käytetään turhaa aikaa ja muita resursseja liian tarkkaan suunnitteluun liian varhain.

Palvelumuotoilun prosessi päättyy palvelun lopulliseen konseptointiin ja sen saattamiseen käytäntöön. Kuvassa 3.4 tämä vaihe on nimeltään **”Konseptoi ja vaikuta”**. Konseptoinnin välineisiin kuulu muun muassa liiketoimintamallityökalu Business Model Canvas (ks. luku 4.8).

Tyypilliset menetelmät

Palvelumuotoilulle on ominaista, että erilaisia menetelmiä hyödynnetään monipuolisesti. Prosessin alkupäässä korostuvat menetelmät, joilla pyritään asiakkaiden ja käyttötilanteiden syvälliseen ymmärtämiseen. Näitä ovat esimerkiksi eri toimijoiden haastattelut, erilaiset **etnografiset menetelmät** (havainnointi, netnografia). Haastattelutkin tehdään usein aidoissa ympäristöissä (todellinen palveluympäristö, asiakkaan koti tms.), jotta saadaan tavallista syvällisempi kuva asiakkaan todellisista ajatuksista. Asiakkaan tai työntekijän käyttäytymisen havainnoimista palvelutilanteissa kutsutaan palvelumuotoilussa varjostukseksi (shadowing). Varjostuksen avulla saadaan arvokasta tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät aidoissa palvelutilanteissa ja minkälaisia ongelmatilanteita he kohtaavat.

Aina ei ole mahdollista päästä paikalle havainnoimaan aitoja tilanteita. Tällöin palvelumuotoilussa käytetään erilaisia itsedokumentointimenetelmiä eli **luotaimia** (probe). Esimerkiksi asiakkaat tai työntekijät täyttävät ohjeistettuja päiväkirjoja, valokuvaavat tai tekevät heille annetuilla materiaaleilla muita tehtäviä, joiden avulla kerätään tietoja ihmisten käyttäytymisestä, ajatuksista ja toiveista. Tähän tarkoitukseen on kehitetty myös paljon mobiiliympäristössä toimivia sovelluksia, joihin ihmiset voivat tallentaa mobiililaitteillaan (älypuhelimet, tabletit) ottamiaan tilannekuvia tai

videoita ja kirjoittaa niihin liittyviä ajatuksiaan. Tämä **mobiilietnografiaksi** kutsuttu tiedonhankintatapa mahdollistaa syvällisen pääsyn ihmisten todelliseen arkeen, koska matkapuhelimet kulkevat nykyään kaiken aikaa lähes kaikkien mukana ja niihin on helppo tallentaa monipuolisesti arjen tilanteita ja tapahtumia.

Verkkoetnografia eli **netnografia** tarkoittaa internetissä tapahtuvaa etnografista tutkimusta. Netnografian avulla voi löytää paljon hyödyllistä tietoa ja uusia ideoita palvelun kehittämisen tueksi. Netnografia aloitetaan tyypillisesti sopivien virtuaaliyhteisöjen etsimisestä. Havainnointi voi olla passiivista, jolloin verkkoyhteisöjä ei ohjata. Kerättävä aineisto on tällöin yhteisöjen itsensä tuottamaa aineistoa, kuten verkkokeskusteluja ja muita kirjoituksia, esimerkiksi Facebook- tai Twitter-päivityksiä ja blogikirjoituksia. Havainnointi voi olla myös aktiivista ja vuorovaikutteista, jolloin tutkija osallistuu virtuaalisten verkkoyhteisöjen toimintoihin, ohjaa niitä ja herättää keskustelua. Yhteisöjä voi esimerkiksi aktivoida tuottamaan tai arvioimaan ideoita. Verkkoon voi myös rakentaa omia kehittämistyöhön liittyviä ympäristöjä, esimerkiksi blogin tai Facebook- tai LinkedIn-ryhmän. Netnografian avulla on mahdollista saada pienellä vaivalla runsaasti hedelmällisiä ideoita kehittämistyön tueksi.

Hankittu asiakasymmärrys kiteytetään rakentamalla **asiakasprofiileja** (persona). Asiakasprofiilit ovat tyypillisesti kerättyyn tietoon pohjautuvia fiktiivisiä henkilökuvia, jotka konkreettisella tasolla kuvaavat asiakkaiden käyttäytymismallia, motiiveja, tarpeita, elämäntilanteita jne. Kuvitteellisesta asiakkaasta tehdään yleensä **visuaalinen kuvaus**: hänelle annetaan nimi, ikä, kasvot (piirros tai valokuva), tyypillinen sanonta sitaateissa (eli motto, joka kuvaa arvomaailmaa tai elämäntilannetta), sekä taustatiedot, käyttäytymismalli, toiminnan motiivit ja muut asiat, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan arvonmuodostusta. Palvelumuotoilussa asiakasprofiilit ovat arvokas työkalu, jonka avulla kehitteillä olevaa palvelua on helpompi ideoida aidosti asiakkaan näkökulmasta. Konkreettiset asiakasprofiilit auttavat myös viestinnässä, koska niiden avulla kaikki palvelun kehittämiseen osallistuvat saavat yhteisen näkemyksen siitä, minkälaisille asiakasryhmille palvelua ollaan suuntaamassa. Yleensä on hyödyllistä luoda keskiverto- tai tavoiteasiakkaan lisäksi profiilit myös parista erilaisesta epätyypillisestä eli ”ääriasiakkaasta”, koska se auttaa ottamaan huomioon myös hyvin erilaisia näkökulmia ja erilaisia vaihtoehtoja kehittämistyössä. Asiakasprofiilien rakentamiseen on usein hyvä kytkeä ennakointia ja rakentaa ennakointitiedon pohjalta tulevaisuuden asiakasprofiileja (**future persona**).

Ideointivaiheessa käytetään monipuolisesti erilaisia **yhteisöllisiä ideointimenetelmiä** (ks. luku 4.7), joihin pyritään saamaan mukaan monipuolisesti palvelun eri osapuolia (asiakkaat, loppukäyttäjät, työntekijät, kumppanit). **Muotoilupelit** (design games) sisältävät usein pelilautoja, kortteja, karttoja ja muita konkreettisia pelivälineitä, joiden avulla pyritään ruokkimaan ihmisten luovaa ideointia. Pelit auttavat luomaan yhteisen kielen ja ymmärryksen palvelutilanteisiin laajasta näkökulmasta. Ne edistävät myös rennon ja avoimen ilmapiirin luomista, jota tarvitaan innovatiivisten ideoiden syntymiseen.

Mallinnus- ja testausvaiheessa korostuvat **visualisointi ja prototypointi** eli erilaisten mallikappaleiden rakentaminen. Tyypillisiä mallinnuksen keinoja ovat muun muassa palvelumaisemien rakentaminen (testiympäristöt oikeassa koossa tai pöydille rakennettavat palveluympäristöjen pienoismallit), kuvalliset palvelutarinat (esim. sarjakuvat palvelutilanteista), mood boardit eli palvelun tunnelmaa ja mielikuvaa havainnollistavat visuaaliset kuvakoosteet, animaatiot tai tulevaisuuden lehtimainokset ja -kirjoitukset palvelusta. Näytelmillä ja muilla **draamamenetelmillä** voidaan nopeasti simuloida kuvitteellisia palvelutilanteita ja niiden erilaisia vaihtoehtoja ja eläytyä asiakkaiden ja työntekijöiden rooliin. Asiakaspolkujen ja yrityksen prosessien mallintamiseen käytetään usein Blueprint-mallia (ks. luku 4.8). **Digitaalisiin ympäristöihin** (mobiililaitteet, automaatit, internet) rakennettavia palvelukonsepteja voi nopeasti mallintaa ja testata esimerkiksi paperille rakennetuilla käyttöliittymillä. Tähän tarkoitukseen on saatavilla myös paljon helppokäyttöisiä sähköisiä työvälineitä ja sovelluksia sekä mobiili- että tietokoneympäristöihin[17].

Palvelumuotoilussa mallit pyritään rakentamaan **nopeasti** (lean service development), jotta ei liian aikaisessa vaiheessa lukkiuduta syvälle yhden vaihtoehdon suunnitteluun. Konkreettisia malleja on helppo viedä myös todellisten **asiakkaiden testattaviksi**. Näin nähdään, toimiiko palvelu, onko sitä helppo käyttää ja onko se haluttava. Erilaisten mallien tehtävänä on antaa suurpiirteinen kuva kehitettävästä palvelusta, jotta nähdään karkeasti, miten ideat konkreettisesti toimivat sekä asiakkaan että palvelun tarjoajan näkökulmasta. Saatujen havaintojen pohjalta voidaan nopeasti suunnata kehittämistyötä uudelleen.

[17] Ks. esimerkiksi: http://digitaltoolsforservicedesign.com/ (luettu 20.3.2014).

Konseptin rakennusvaiheessa käytetään muun muassa Business Model Canvas -tyyppisiä työkaluja (ks. luku 4.8). Business Model Canvas (BMC) on Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin luoma visuaalinen työkalu liiketoimintamallin ideointiin ja viestintään. BMC:ssä kootaan yhdelle sivulle kaikki yrityksen liiketoiminnan keskeiset osa-alueet yhdeksään lokeroon: arvolupaus, asiakasryhmät, asiakassuhde, jakelu, ydinresurssit, ydintoiminnot, kumppanuudet, kulurakenne ja tulovirta. BMC sopii hyvin myös ideoiden nopeaan testaukseen ja työpajatyöskentelyyn, jossa yhdessä ideoidaan uusia avauksia. Sen avulla on myös helppo viestiä eri sidosryhmille yrityksen liiketoiminnan ydinlogiikka.

ESIMERKKI palvelumuotoilusta

Opiskelijan opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli luoda konsepti uudenlaiselle ruokakaupalle. Opiskelija toteutti kehittämistyön palvelumuotoilun keinoin viemällä läpi kolme palvelumuotoiluprosessin perusvaihetta: ymmärrys, ideointi ja mallinnus. Opinnäytetyö päättyi siis konseptin kuvaukseen, eli konsepti mallinnettiin eri keinoin. Opinnäytetyön ulkopuolelle oli rajattu konseptin testaus, arviointi ja käytännön toteutus.

Syvällisen toimintaympäristöymmärryksen saavuttamiseksi opiskelija aloitti käytännön kehittämistyön keräämällä ruokailun ja ruokakaupan tulevaisuuden trendejä eri tavoin eri lähteistä (asiantuntijahaastattelut, tutkimusraportit, internetin ruokakirjoitukset ja -blogit, muutaman suomalaisen ja ulkomaisen ruokaketjun lehdet ja internetsivut, kansainväliset aikakauslehdet). Kerätyn tiedon analysoinnin tuloksena hän loi trendikortit kuvaamaan tulevaisuuden nousevia kehityssuuntia.

Asiakasymmärryksen hankkimiseksi opiskelija teki myös verkkokyselyn, jossa hän avoimien kysymysten avulla aktivoi ihmisiä kertomaan omasta ostokäyttäytymisestään, ruokaan ja ruoanlaittoon liittyvistä tarpeista, motiiveista, asenteista (mm. lähiruoka, luomutuotanto, terveyttä edistävät tuotteet) ja ongelmista. Kyselyn linkkiä hän levitti Facebook-ryhmien kautta ja sai lopulta 80 vastausta. Hän analysoi vastaukset etsimällä niistä teemoja, jotka hän kirjoitti erivärisille tarralapuille. Laput hän ryhmitteli useaan eri matriisiin ja jatkumolle, jotka kuvasivat ruokakauppaan ja ruokaan liittyviä kokemuksia ja näkemyksiä eri näkökulmista (mm. miellyttävä kokemus / epämiellyttävä kokemus).

Asiakasymmärryksen syventämiseksi opiskelija käytti myös luotaimia eli tässä tapauksessa päiväkirjamenetelmää. Yhteensä seitsemän eritaustaista henkilöä piti viikon ajan tarkkaa päiväkirjaa, jossa he sanoin ja valokuvin kertoivat päiviensä kulusta ja erityisesti ruokaostoksistaan, ruoanlaitostaan ja ruokailustaan (esim. mitä he tekivät, kuinka kauan he tekivät, miltä se heistä tuntui, mitä ongelmia he kohtasivat). Myös päiväkirjat analysoitiin etsimällä yhdistäviä teemoja. Löydetyt teemat kirjoitettiin tarralapuille ja aseteltiin eri matriiseihin ja jatkumoille, mikä antoi syvällisen kuvan ihmisten arjesta.

Sekä verkkokyselyn että päiväkirjojen analysoitujen tulosten perusteella opiskelija loi kolme kuvaavaa asiakasprofiilia, joiden avulla hän havainnollisti ihmisten ruokaostoksiin ja ruokailuun liittyvää käyttäytymistä, motiiveja, arvoja ja tarpeita.

Ymmärrysvaiheen lopputuloksena syntyneet trendikortit ja asiakasprofiilit toimivat seuraavan vaiheen eli ideoinnin pohjana. Ideointivaiheessa opiskelija järjesti työpajan, johon osallistui ruokakaupan asiantuntijoita ja tavallisia kuluttajia. Työpajassa ideoitiin uudenlaisia ruokakaupparatkaisuja muun muassa aivoriihimenetelmällä. Työskentelyssä käytettiin hyväksi luotuja trendikortteja ja asiakasprofiileja.

Mallinnettavaksi konseptiksi valikoitui ”Vihreä avain”-konsepti, joka on monikanavainen, helppokäyttöinen terveelliseen lähiruokaan keskittyvä ruokakauppa. Opiskelija kuvasi konseptin posterilla eli julisteella, jossa kuvattiin asiakasarvo mainoksen keinoin, ja kuvakoosteella (moodboardilla), joka havainnollisti konseptiin liittyvän mielikuvan ja tunnelman. Konseptoinnin keinona käytettiin myös asiakkaan polkua kuvaavia sarjakuvia, yrityksen prosesseja ja niiden yhteyttä asiakkaan polkuun havainnollistavaa Blueprint-kaaviota sekä konseptin liiketoimintamallia kuvaavaa Business Model Canvas -mallia.

Lukuun 3.5 liittyvää kirjallisuutta

Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, May.

Goodwin, K. (2009). *Designing for the Digital Age, How to Create Human-centered Products and Services*. Wiley Publishing Ltd, Indianapolis.

Mattelmäki, T. (2006). *Design Probes.* Väitöskirja, Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja A, Helsinki.

Meroni A. & Sangiorgi, D. (toim.) (2011). *Design for Services*. Gower, Burlington, VT.
Miettinen, S. (toim.) (2010). *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen.* Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.
Miettinen, S. & Valtonen, A. (toim.) (2012). *Service Design with Theory*. Lapland University Press, Rovaniemi.
Moritz, S. (2005). *Service Design, Practical Access to Evolving Field*. Köln International School of Design, Germany.
Ojasalo, K., Koskelo, M. & Nousiainen, A.K. (2014). Foresight and service design boosting dynamic capabilities in service innovation. Teoksessa R. Agarwal, R. Green, W. Selen & G. Roos (toim.). *Handbook of Service Innovation*, Springer, London.
Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley, Hoboken, NJ.
Polaine, A., Loevlie, L. & Reason, B. (2013). *Service Design – From insight to implementation*. Rosenfeld Media, Brooklyn NY.
Segelström, F. (2013). *Stakeholder Engagement for Service Design, How Service Designers Identify and Communicate Insights*. Väitöskirja, Linköping University, Sweden.
Shamiyeh, M. (toim.). (2010). *Creating desired futures: how design thinking innovates business.* Birkhäuser, Basel.
Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) (2010). *This is Service Design Thinking: basics – tools – cases.* BIS Publishers, Amsterdam.
Sundbo, J. & Toivonen, M. (toim.) (2011). *User-based Innovation in Services*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham Glos, UK.
Tuulaniemi, Juha (2011). *Palvelumuotoilu*. Talentum Media, Helsinki.
Vaajakallio, K. (2012). *Design games as a tool – a mindset and a structure.* Väitöskirja. Aalto University School of Arts, Design and Architecture, Helsinki.
Wetter Edman, K. (2011). *Service Design – A Conceptualization of an Emerging Practice,* Lisensiaattityö. University of Gothenburg, Sweden.
Wetter Edman, K. (2014). *Design for Service*. Väitöskirja. University of Gothenburg, Sweden.

http://digitaltoolsforservicedesign.com/ (luettu 20.3.2014)

3.6 Innovaatioiden tuottaminen

Ominaispiirteet

Innovaatioiden tuottamisessa eletään uutta vaihetta. Aiemmin liiketoiminnan innovaatioiden moottoreina pidettiin yritysten tutkimus- ja tuotekehitysosastoja sekä yliopistojen ja tutkimuslaitosten ammattilaisten tekemää tutkimustyötä. Nykyisin uskotaan, etteivät innovaatiot synny niinkään laboratoriossa vaan lähinnä oikeassa elämässä, oikeiden ihmisten tarpeista. Niitä voivat olla luomassa yhtä hyvin lumilautailijat tai autoilevat perheenäidit kuin lennokeista kiinnostunut ilmailuseura. Innovaatiot syntyvät usein yksittäisten ihmisten keskusteluissa, kun heidän ajatuksensa kohtaavat. Erityisen hedelmällisinä ja runsaasti innovaatioita tuottavina kohtaamisina pidetään sellaisia, joissa eri alan ammattilaiset omine osaamisineen törmäävät toisiinsa. Merkittäviä innovaatioita tuottavat yhä enemmän pienet yritykset ja yhteisöt. Yksi esimerkki tästä on 23-vuotiaan opiskelijan alun perin oman koulunsa opiskelijoiden väliseen yhteydenpitoon suunnittelema Facebook, jolla keväällä 2014 oli jo yli miljardi käyttäjää. Myös suomalaiset ovat pystyneet luomaan innovatiivisia yrityksiä, joista on syntynyt hienoja menestystarinoita ja joiden arvo on noussut muutamassa vuodessa uskomattomiin lukuihin, esimerkiksi Supercell.

Innovaatioita voidaan lähestyä monesta näkökulmasta. Kiinnostuksen ja tutkimuksen kohteena voivat olla esimerkiksi innovaatioiden synty, niiden levittäminen, käyttöönotto tai sen vaikutukset. Toisaalta kiinnostuksen kohteena voi olla halua itse luoda innovaatioita. Tässä luvussa käydään läpi nämä molemmat näkökulmat, **innovaatioiden tutkiminen ja niiden tuottaminen**. Aluksi kuitenkin tarkastellaan innovaatioiden merkitystä ja kuvataan keskeisimmät käsitteet.

Innovaatiot ovat luovuuden, uudistumisen, talouskasvun, kilpailukyvyn ja hyvinvoinninkin moottoreita. Ne voivat jopa muuttaa maailmaa, ja merkittävyytensä ansiosta niitä tutkitaan ja kehitetään paljon. Liikeelämässä innovaatioista ollaan kiinnostuneita erityisesti siksi, että uusi tuote tai prosessi voi tuoda kilpailuetua yritykselle. Innovaatiotutkimus ja yritysten innovointikyvyn kehittämiseen tähtäävä toiminta katsotaan yhä tärkeämmäksi, koska innovointikykyä pidetään yhä keskeisempänä tai jopa keskeisimpänä menestyksen tekijänä kilpailussa.

Liike-elämässä yksi keskeisistä innovatiivisuuden syistä on halu parantaa yrityksen suorituskykyä lisäämällä kysyntää tai pienentämällä kuluja.

Tuottavuutta lisäävillä **prosessi-innovaatioilla** eli uusilla tai uudistetuilla prosesseilla yritykset voivat lisätä kustannustehokkuuttaan kilpailijoihinsa nähden. Onnistuneiden prosessi-innovaatioiden ansiosta yritys voi markkinatilanteen mukaan laskea tuotteidensa hintoja tai pitää ne ennallaan ja saada voittoa tuotantokustannusten pienentyessä. **Tuote- ja palveluinnovaatioiden** avulla yritys voi puolestaan tuoda markkinoille uusia tuotteita tai palveluita, jolloin se voi saavuttaa etulyöntiaseman ja näin lisätä kysyntää ja kannattavuuttaan. Yritys voi olla innovatiivinen myös suuntaamalla eri ominaisuuksin varustettuja tuotteitaan uusille markkinoille tai organisoimalla tuotantonsa uudenlaisten tuotteiden valmistamiseksi.

Innovaatiolla tarkoitetaan uutta tuotetta, palvelua, prosessia, toimintamallia tai vastaavaa, jolla tuotetaan taloudellista tai muuta **hyötyä**. Uusi idea, keksintö tai tutkimustulos ei siis sellaisenaan vielä ole innovaatio, vaan kehitystyön tulokset pitää pystyä kaupallistamaan tai **ottamaan käyttöön** muulla tavoin. Innovaatioprosesseja on monenlaisia. Yleensä niiden keskeisiä vaiheita ovat tiedon hankinta, ideoiden tuottaminen, ideoiden arviointi ja seulonta, konseptointi ja kaupallistaminen.

Innovaatiot jakaantuvat merkityksensä perusteella karkeasti kahteen luokkaan. On maailmaa kerralla mullistavia, radikaaleja innovaatioita, joiden hyödyntämisen aikajänne on tyypillisesti pitkä (esim. internet, mobiiliteknologian synty). Toinen innovaatioiden pääluokka ovat **vähittäisin muutoksin syntyvät**, pala palalta rakentuvat innovaatiot, joissa uutta kehitetään olemassa olevan pohjalta ja joissa aikajänne on usein lyhyempi. Innovointiin kuuluvat olennaisesti tietoinen ajattelu ja määrätietoinen työskentely. Toisaalta innovaatiossa tapahtuu usein jotain ennalta arvaamatta: syntyy oivallus tai tapahtumat etenevät yllättävästi omalla painollaan. Esimerkiksi palveluyrityksessä voidaan huomata, että oivallusten ja erillisinä tehtyjen päätösten seurauksena on vahingossa syntynyt innovaatio: on alettu toimia uudella tavalla, jolloin on vähitellen syntynyt prosessi-innovaatio.

Palveluinnovaatioiden syntyminen on usein erityyppistä kuin teknisten innovaatioiden synty. Siinä missä teolliset innovaatiot saattavat syntyä yrityksen tutkimus- ja kehitysosastolla, palveluinnovaatioita syntyy usein eri puolilla yritystä ja pienempinä edistysaskeleina kerrallaan. Monissa palveluyrityksissä sisäinen henkilöstökoulutus on tutkimus- ja kehitystoimintaa tärkeämpi osaamisen kehittämisinvestointi, ja se voi jopa korvata tutkimus- ja kehitysosaston uusien palvelutuotteiden kehittämisfoorumina. Varsin harvalla palveluyrityksellä on lainkaan tutkimus- ja kehitysosas-

toa, minkä lisäksi ne käyttävät hyväkseen ulkoisia tietolähteitä vähemmän kuin teollisuus kehittäessään uusia tuotteita tai toimintatapoja. Yhtäläistä teollisuudelle ja palveluille on se, että asiakas on kuitenkin molemmilla tärkein innovaatioiden synnyn lähde[18].

ESIMERKKI innovaation synnystä

Lumirakentamisesta kokonaisvaltaiseen ohjelmapalveluun[19]

Suunnittelu Teppo Oy on lappilainen suunnittelu- ja arkkitehtitoimisto, joka on erikoistunut lumirakentamiseen. Vuodesta 1995 lähtien yrityksen aputoiminimenä lumirakentamisen toimialalla on ollut SnowBrick, jonka nimi viittaa ensimmäiseen kehitettyyn lumirakentamisen innovaatioon, lumiharkkokoneeseen, joka valmistui vuonna 1993. Tämän tuoteinnovaation jatkokehityksenä yritys on kehittänyt Luminite-igluohjelman, jossa yhdistyvät ainutlaatuinen palvelukokonaisuus ja lumen hyödyntäminen rakennusmateriaalina.

Yritys sai idean hyödyntää pohjoisessa helposti saatavilla olevaa rakennusmateriaalia vuonna 1992. Lumiharkkokoneen jälkeen yritys jatkoi ideointia lumirakennusteeman ympärillä ja kehitti muun muassa välinesarjan lumen muokkaamiseen. Lisäksi SnowBrick on vuosien varrella suunnitellut ja rakentanut erilaisten muottien avulla asiakkailleen lumisia rakennuksia monenlaisiin tarkoituksiin, kuten Rovaniemen lumikirkon, Inarin Siidan yhteydessä toimivan revontuliteatterin ja pienempiä luomuksia. Yritys tarjoaa myös koulutusta, suunnittelua ja muita lumen veistoon liittyviä oheispalveluita.

SnowBrickin merkittävimpänä innovaationa voidaan pitää iglurakentamisen yhteyteen muodostettua ohjelmapalvelukokonaisuutta nimeltä Luminite. Idean esitti vuonna 1997 paikallinen matkanjärjestäjä, joka halusi tarjota asiakkailleen uudenlaisen majoituselämyksen. SnowBrick suunnitteli iglun rakennussarjasta 20 versiota, joista se valitsi puisen, koottavan kehikon, jonka päälle muotoillut lumiharkot asennetaan tietyssä järjestyksessä igluksi. Palveluun kuuluvat iglun rakentaminen omin käsin, ammattioppaan palvelut rakennusvaiheessa, lumenveistovälineiden käyttö, iglussa yöpyminen, yöpymisvarusteet ja oheispalvelut "iglukylässä". Yritys siis tarjoaa ohjattua iglurakentamista, jossa matkailijat itse käyttävät lumirakentamistekniikoita yrityksen kouluttamien

[18, 19] Rilla, N. & Saarinen, J. (toim.) (2007). Tutkimusmatka innovaatioihin *Teknologiakatsaus 197/2007*, Tekes.

oppaiden opastamana. Iglun rakennussysteemille myönnettiin vuonna 2006 patentti, joka takaa sekä systeemin kopiointisuojan että asiakkaan turvallisuuden. Asiakkaina on jonkin verran kotimaisia mutta pääasiassa ulkomaisia Lapin-matkailijoita, jotka hakevat uusia elämyksiä lumisessa maassa.

Yrityksen ohjelmapalvelukokonaisuus on ainutlaatuinen esimerkki palveluinnovaatiosta, jossa asiakkaat itse käyttävät kehitettyjä tekniikoita uudenlaisen elämyksen saavuttamiseksi. Tämäntyyppiset palveluinnovaatiot oletettavasti lisääntyvät Suomessa palvelualan kasvaessa ja matkailun lisääntyessä. Niiden tunnistaminen on kuitenkin usein hankalaa, koska ne eivät ole niin konkreettisia ja helposti kuvailtavia kuin käsin kosketeltavat tuoteinnovaatiot.

Mihin innovaatiotutkimus soveltuu?

Innovaatiotoiminta eli innovaatioiden tuottaminen soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun tavoitteena on tuottaa jotain täysin **uutta**, esimerkiksi palvelutuote tai -järjestelmä tai uudenlainen toimintamalli tai tuotantoprosessi, ja ottaa kehitystyön tulokset käyttöön. Innovaatiotoiminta voi kohdistua olemassa olevan toiminnan uudistamiseen tai uuden asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseen.

Taulukko 3.1. Palveluinnovaatioiden tutkimuksen keskeiset teemat ja kiinnostuksen kohteet

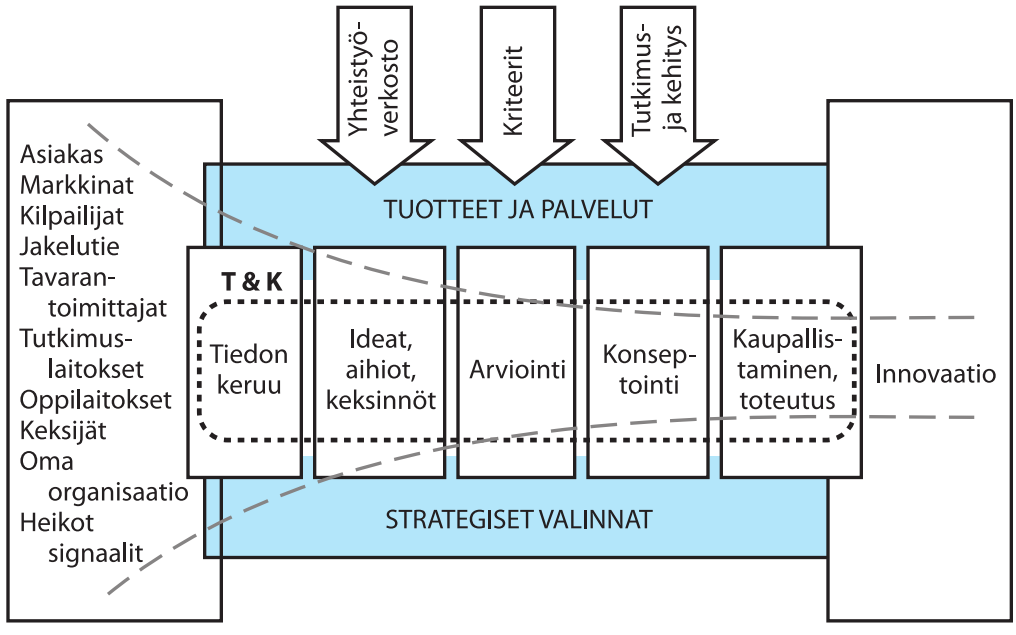
Organisointi	Miten innovaatiotoiminta on organisoitu palveluyrityksissä? Millaisia vaikutuksia innovaatiotoiminnan organisoinnilla on innovaatioihin?
Innovaatiotoiminnan esittely	Miten uusien palveluiden kehittäminen on toteutettu eri toimialoilla, kuten rahoituspalveluissa tai terveydenhuollossa?
Palveluinnovaatioiden erityispiirteet	Miten palveluinnovaatiot eroavat teknisistä innovaatioista? Millaisia vaikutuksia palveluiden erityispiirteillä on?
Menestystekijät	Millä seikoilla on vaikutusta palveluinnovaatioiden ja uusien tuotteiden menetykseen?
Innovaatiot ja asiakas	Miten asiakkaalta kerättyä tietoa hyödynnetään? Millainen vaikutus asiakkaalla on innovaatioprosessiin?
Innovaatiotyypit	Miten erityyppiset innovaatiot voitaisiin systemoida (järjestää?)?
Teknologian vaikutus	Mikä on teknologian vaikutus uusiin palveluihin?
Henkilöresurssit ja innovaatiot	Mahdollistaako henkilöstön osaaminen innovaatiotoiminnan?

Innovaatiotutkimusta voidaan pitää yleisnimityksenä hyvin monentyyppisille innovaatioiden ja innovatiivisuuden eri osiin kohdistuville tutkimuksille. Innovaatiotutkimuksen tavoitteena voi olla yrityksen oman innovaatiotoiminnan kehittämiseen tarvittavan tiedon tuottaminen. Palveluinnovaatioiden tutkimus voidaan jakaa aihepiireittäin ryhmiin, jotka on esitetty taulukossa 3.1[20]. Taulukossa esitellään myös kullekin teemalle tyypilliset tutkimuskysymykset.

Innovaatioprosessin vaiheet

Innovaatioiden tuottaminen voidaan kuvata innovaatioprosessina (kuva 3.5.), joka sisältää seuraavat vaiheet:

1. tiedon keruu ja sen analysointi
2. ideoiden (aloitteiden, aihioiden ja keksintöjen) tuottaminen ja etsiminen
3. ideoiden arviointi ja valinta jatkokäsittelyyn
4. konseptointi, alustavan ratkaisun muodostaminen ja edelleen kehittäminen
5. kaupallistaminen tai toteuttaminen.



Kuva 3.5 Esimerkki innovaatioprosessista. (Kuvan lähde: Viestinnän keskusliiton innovaatiolinjaukset 2010.)

[20] Küpper, C. (2001). *Service Innovation – A review of the state of the art*. University of Munich, Munich.

Innovaatioprosesseja on monenlaisia, mutta niillä on tyypillisesti samat viisi ylläkuvattua päävaihetta. TEKESin laajasta suomalaisten yritysten innovaatiotoimintaan kohdistuvasta tutkimushankkeesta[21] nousi esille viisi huomiota:

- Innovaatiot ovat kaikki ainutlaatuisia. Ei ole olemassa yhtä kaavaa, jolla syntyy menestyviä innovaatioita.
- Innovaatiot eivät synny ja kehity itsestään. Niin pienissä kuin isoissakin organisaatioissa tarvitaan innostuneita ihmisiä viemään innovaatioprosessia eteenpäin. Vahvoista verkostoista ja yhteistyöstä huolimatta innovaation kehitystyö on usein yhden tai muutaman ihmisen henkilökohtaisen panostuksen ja sitoutumisen hedelmä.
- Monissa tapauksissa panostetaan liikaa tuotteen viimeistelyyn kaupallistamisen kustannuksella. Markkinoille tullessa innovaation ei tarvitse olla loppuun asti hiottu.
- Innovaatioprosessi tulisi ymmärtää laajemmin kuin vain tuotekehitykseksi. Innovaatioprosessiin liittyy paljon muitakin asioita kuin pelkkä tuotteen kehitys, kuten oikeanlaisen yhteistyöverkoston muodostaminen, markkinointi, huollon ja palvelun liittäminen innovaatioon sekä jatkuva parannus- tai kehitystyö.
- Innovaatiosta ei tule koskaan täysin valmista.

Eräs innovaatioprosessiin liittyvä tärkeä kysymys on, keiden tulisi osallistua siihen. Kysymykseen ei ole yhtä oikeaa vastausta, mutta yleensä **erilaisten ajatusten törmäyttäminen** ja monialainen äänten kuuleminen ovat tärkeitä innovaatioprosessissa. Erilaisuuksilla tarkoitetaan ihmisiä, joilla on erilainen koulutustausta, jotka ovat eri-ikäisiä, edustavat eri toimialoja tai vaikkapa harrastavat eri asioita. Jos uuden ravintolakonseptin suunnitteluun osallistuu joukko ravintolapäälliköitä, on hyvin mahdollista, että lopputuotos muistuttaa sangen paljon jo olemassa olevia ravintolakonsepteja. Jos sen sijaan uutta ravintolakonseptia suunnittelemaan kootaan ravintola-alan ammattilaisen lisäksi muotoilija, filosofi ja pappi sekä joukko tulevaisuuden asiakkaita, on mahdollista, että lopputuotokseksi saadaan jotain aivan uutta ja raikasta.

Asiakkaan rooli on vahvistunut innovaatioiden tuottamisessa, ja asiakkaat ja kuluttajat sidotaan entistä tiiviimmin mukaan uusien tuotteiden ja palveluiden kehitystyöhön (ks. myös luku 3.5 Palvelumuotoilu). Yksit-

[21] Rilla, N. & Saarinen, J. (toim.) (2007). Tutkimusmatka innovaatioihin. *Teknologiakatsaus* 197/2007, Tekes.

täisen yrityksen ajalliset ja taloudelliset resurssit innovaatioiden tuottamiseen ovat rajalliset, mutta resursseja on mahdollista kasvattaa valtavasti verkottumalla kilpailijoiden ja asiakkaiden kanssa. Esimerkiksi eri puolilla maailmaa yli 100 000 ihmistä kirjoittautui jäseneksi Boeingin World Design Teamiin, internetpohjaiseen globaaliin foorumiin, joka rohkaisee osallistumaan ja antamaan palautetta prosessiin, jossa yritys kehittää uutta lentokonemallia. Toimintoihin kuuluvat ilmoitustaulut, keskustelupalstat Boeingin suunnitteluryhmien kanssa sekä erittäin laajat keskustelupalstat, joissa jäsenet kertovat, mistä he pitävät tai eivät pidä nykyisessä lentomatkailussa tai millaisia piirteitä heidän unelmiensa lentokoneessa olisi. Osa harrastajista on rakentanut omalla kustannuksellaan tuulitunneleita, joissa he pieninä ryhminä hiovat eri mallien aerodynamiikkaa. Boeing ilmaisee asian itse seuraavasti: ”Flyers and aviation enthusiasts from around the world are sharing the excitement of creating the airplane of the future” (suom. Lentäjät ja ilmailuharrastajat ympäri maailman jakavat innostusta tulevaisuuden lentokoneen luomisesta).

Toinen esimerkki asiakkaiden liittämisestä innovaatioiden tuottamiseen on kanadalainen kenkävalmistaja John Fluevog, joka pyytää asiakkaita suunnittelemaan kenkiä, joita he haluaisivat itse ostaa. Vastaanottamansa luomukset yritys vie verkkoon muiden asiakkaiden arvioitavaksi ja järjestää äänestyksiä suosikkikengistä. Tähän mennessä yritys on vienyt valmistukseen asti kuusi vastaanottamastaan 2 000 tuoteideasta (ks. myös Crowdsourcing luvussa 4.7).

Jos asiakkaita pyritään kytkemään mukaan yrityksen innovaatioprosessiin, on tärkeää pystyä luomaan rakenteita, joiden varassa loppukäyttäjä voisi innovoida ja tuoda näin panoksensa innovaatioprosessiin. Keskeisiä kysymyksiä ovat seuraavat:

- Miten asiakkaat voisivat aidosti olla innovaatiotoiminnan ytimessä?
- Kykenevätkö yritykset kuuntelemaan asiakkaiden tarpeita (myös piileviä tarpeita)?
- Pystyvätkö yritykset mukautumaan asiakkaiden tarpeiden mukaisesti?

Tyypilliset menetelmät

Luvun 3.6 alussa erotettiin innovaatioiden tuottaminen ja tutkiminen toisistaan. Myös soveltuvien menetelmien osalta sama jaottelu on merkittävä. **Innovaatioiden syntyyn, levittämiseen ja käyttöönottoon suuntautuva**

tutkimus voi hyödyntää lukuisia tässä kirjassa esitettyjä vakiintuneita laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Innovaatioprosessia yhdessä tai useammassa yrityksessä voisi tutkia vaikkapa havainnoimalla aivoriihiä, haastattelemalla avainhenkilöitä, analysoimalla ideointiprosessissa syntyneitä muistioita ja konseptihahmotelmia dokumenttianalyysillä tai lähettämällä internetpohjaisen kyselyn kaikille asianosaisille.

Innovaatioiden tuottamiseen tähtäävät menetelmät sen sijaan muodostavat omanlaisensa menetelmäjoukon, jonka keskeisenä tavoitteena ei ole tuottaa tietoa vaan ideoita. Esimerkkejä näistä menetelmistä ovat

- aivoriihi (brainstorming)
- 8x8-menetelmä
- kuusi ajatteluhattua
- kaukaiset ajattelumallit
- Osbornin kysymyslista
- bodystorming
- ekskursiotekniikat
- heuristinen ideointitekniikka
- toivelistatekniikka.

Nämä menetelmät kuvataan yksityiskohtaisemmin tämän kirjan menetelmäosassa, luvussa 4.7.

Lukuun 3.6 liittyvää kirjallisuutta

Ahmed, P. & Shepherd, C.D. (2010). *Innovation management: context, strategies, systems and processes*. Prentice Hall, Harlow.

Antola, T. & Pohjola, J. (2006). *Innovatiivisuuden johtaminen*. Edita, Helsinki.

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. (2007). *Johda innovaatioita.* Talentum, Helsinki.

Chesbrough, H. (2011). *Open Services Innovation.* Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Christensen, C. (2008). *Edelläkävijän dilemma.* Talentum, Helsinki.

Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R & Sadtler, T. M. (2006). Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review* (Dec.), 94–101.

Heikkilä, J. (1981). *Luovan ongelmanratkaisun didaktiikka*. WSOY, Helsinki.
Kasvuparadigman muutos – Innovaatiotoiminnan uudet trendit (2009). *Tekesin katsaus 250/09.*
Miller, B. & Wedell-Wedellsborg, T. (2013). *Innovation as usual: how to help your people bring great ideas to life.* Harvard Business Review Press, Boston, MA.
Rilla, N. & Saarinen, J. (toim.) (2007). Tutkimusmatka innovaatioihin. *Teknologiakatsaus* 197/2007, Tekes.
Sundbo, J. & Toivonen, M. (toim.) (2011). *User-based innovation in services.* Edward Elgar, Cheltenham, UK.
Uusikylä, K. (2002). *Isät meidän: luovaksi lahjakkuudeksi kasvaminen*. PS-Kustannus, Juva.

”Luovan ongelmanratkaisun työtavat” -verkkosivusto:
http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/

3.7 Ennakointi

Ominaispiirteet

Ennakointiin[22] (foresight) kuuluvat tulevaisuuden luotaus (tulevaisuuden ”näkeminen”) ja tulevaisuuden suunnittelu (tulevaisuuden ”tekeminen”). Tapahtumien ennakointi on aina kiinnostanut ihmistä, sillä näkemys tulevaisuudesta auttaa suuntautumaan, jakamaan resursseja ja valitsemaan sopivia toiminnan työkaluja. Tulevaisuuden ennakointia tarvitaan kaikilla elämänaloilla, myös liiketoiminnassa. Toisaalta ennakointia käytetään jatkuvasti omassa elämässä, sillä jokainen joutuu pohtimaan suhdettaan seuraavaan päivään, viikkoon tai vuoteen. Myös ajatus tulevaisuuden tekemisestä itse on tuttu arkielämästä, sillä emme yleensä odota, minkälainen päivästä tulee, vaan teemme sen itse. Ei ole yhdentekevää, millainen maailma on ensi viikolla. **Tulevaisuuden tekeminen** vaatii kuitenkin tietoa tulevaisuudesta ja käsikirjoituksen, jonka mukaan yrityksen tai organisaation toiminnot ja resurssit kohdennetaan.[23]

[22] Ennakoinnista ja tulevaisuudentutkimuksesta on saatavilla tietoa Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksesta muun muassa osoitteessa www.tulevaisuus.fi ja oppimateriaalia osoitteessa www.tulevaisuus.fi/topi (10.03.2014).

Ennakoinnin juuret ovat tulevaisuuden tutkimuksessa (future studies). Sitä voidaan pitää jopa tulevaisuudentutkimuksen käytännön ilmentymänä. Tulevaisuudentutkimus on perusluonteeltaan monitieteistä, koska tavoitteena on luoda kattavia malleja, joissa otetaan huomioon todellisuuden eri puolet. Tulevaisuudentutkimus pyrkii tieteenalana kuvaamaan, selittämään ja ymmärtämään laajoja koko yhteiskuntaa koskevia muutos- ja kehitysprosesseja. Kun tulevaisuudentutkimusta sovelletaan liike-elämässä, kyseessä ovat useimmiten strategiseen johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvät projektit.

Ennakoinnin tehtävänä on tarkastella **systemaattisesti ja pitkäjänteisesti** esimerkiksi liike-elämän tulevaisuutta sekä pyrkiä tunnistamaan strategisia tutkimus- ja kehittämisalueita, joista koituu suurin taloudellinen, organisatorinen ja yhteiskunnallinen hyöty. Lähtökohta on ollut tieteen ennakointi, mutta lähestymistapaa on siis sovellettu ja sovelletaan entistä enemmän myös liike-elämässä. Ennakoinnin katsotaan edistävän toimijoiden välistä kommunikaatiota, keskittymistä tulevaisuuden muutoksien tarkasteluun, yhteisymmärryksen kasvamiseen lupaavista tekniikan alueista, visioiden, tavoitteiden ja toiminnan välistä parantumista sekä osallistujien sitouttamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen[24].

Tulevaisuuden mahdollisuuksien avoin tarkastelu auttaa **varautumaan ympäristön muutoksiin ja vaikuttamaan niihin**. Tulevaisuus sisältää aina vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia, joista toiset toteutuvat ja toiset eivät. Tulevaisuuden ennakointi liittyy yrityksissä usein haluun menestyä markkinoilla entistä paremmin. Tulevaisuuden ennakoinnin tärkeimpiä tehtäviä on siis luoda yritykseen valmiuksia selviytyä ennakoimattomista tapahtumista[25]. Tulevaisuuden ennakoinnilla on ainakin seuraavia tehtäviä:

- mahdollisten tulevaisuuksien tutkiminen
- todennäköisten tulevaisuuksien tutkiminen
- tulevaisuuskuvien tutkiminen
- tulevaisuuden tekeminen.

---

[23] Kuusi, O. ja Kamppinen, M. (2002). Tulevaisuuden tekeminen. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) (2002.): *Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellutukset.* Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia, 115–170. SKS, Helsinki.

[24] Söderlund, S. & Kuusi, M. (2002). Tulevaisuuden tutkimuksen historia, nykytila ja tulevaisuus. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) (2002.) Teoksessa: *Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellutukset.* Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia, 249–347. SKS, Helsinki.

[25] Wilenius, M. & Aaltonen, M. (2002). Osaaminen ennakointi yrityksen kehittämisen haasteena. Teoksessa: *Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellutukset.* Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia, 66–67. SKS, Helsinki.

Mihin ennakointi soveltuu?

Ennakoinnilla on selkeä yhtymäkohta sekä palvelumuotoiluun että innovaatioiden tuottamiseen. Ennakointi auttaa paitsi yhteiskuntaa myös siinä toimivia julkisia ja yksityisiä organisaatioita tarjoamalla pohjan pitkäaikaiselle päätöksenteolle ja auttamalla hahmottamaan tavoitteellisia ja toiminnallisia prosesseja. Lisäksi ennakointi auttaa ymmärtämään tai ainakin kuvaamaan erilaisista päätöksistä aiheutuvia uhkia ja mahdollisuuksia. Ennakointi tarjoaa ongelmanratkaisussa useita vaihtoehtoisia lähestymistapoja, laajentaa tulevaisuutta kuvaavia näkemyksiä ja lisää näin **päätöksenteon valinnanmahdollisuuksia**.

Ennakoinnissa luotava tulevaisuustieto on luonteeltaan vaihtoehtoista, sillä tulevaisuutta ei ole ennalta määritelty, ennustettu tai etukäteen päätetty. Ennakoinnissa tutkitaan nykyajan ilmiöitä tulevaisuuden kehittymisen näkökulmasta. Pyrkimyksenä on selvittää, mikä on mahdollista, toivottavaa, vältettävää tai oletettavaa yritystoiminnan tulevaisuudessa. Ennakointiosaaminen yrityksissä ja muissa organisaatiossa on ydinosaamista osana strategista osaamista, mikä tarkoittaa käytännössä pitkäaikaisen menestyksekkään toiminnan edellytysten rakentamista.

Prosessin vaihteet

Ennakointi lähtee yleensä liikkeelle ongelman asettelusta tai päätöksentekokysymyksestä. Ensin pitää pohtia, **mitä** ennakoidaan, mitä ennakoinnilla tavoitellaan ja millaisiin kysymyksiin ollaan etsimässä näkemystä. Kun tarpeet on määritelty, aletaan miettiä, **mistä** voi saada tarvittavaa tietoa, minkä verran tarvitaan tietoa ja ymmärrystä historiasta, nykytilasta ja tulevaisuudesta, millaisia määrällisiä ja laadullisia materiaaleja on jo olemassa ja mitä joudutaan hankkimaan itse. On suositeltavaa yhdistää **useampia tietolähteitä ja menetelmiä** keskenään (ks. myös kuva 3.4 Palvelumuotoilun prosessi). Helpointa on lähteä liikkeelle valmiista aikasarjoista, malleista ja asiantuntija-analyyseistä. Osaamisen karttuessa näitä voi laatia itsekin. Ennakoinnin prosessi riippuu pitkälti käytettävistä menetelmistä.

Ennakointitiedon tarve liittyy tulevaan päätöksentekoon. Ennakoinnissa voidaan erottaa kolme tasoa: tietäminen, ymmärtäminen ja tulevaisuuden tekeminen. Lisäksi ennakointi sisältää viisi ulottuvuutta[26]:

1. ennakoinnin yhteys johtamis- ja muihin päätöksentekoprosesseihin, joihin liittyvät ennakoinnin tehtävä, tavoitteet, ennakointitiedon tarve ja ylipäätään ennakoinnin hyödyntäminen
2. ennakoitavan ilmiöalueen haltuunotto eli teorian soveltaminen ja muodostaminen, mallintaminen tai muu looginen hallinta
3. tulevaisuuden haltuunotto eli tulevaisuutta luotaavan aikajänteen ottaminen mukaan tarkasteluun jollain tulevaisuudentutkimuksen tai ennakoinnin menetelmällä
4. määrällisen ja laadullisen aineiston hallinta
5. ennakointiverkoston hallinta, johon kuuluvat ilmiöalueen tuntemus, tulevaisuutta luotaavien menetelmien tuntemus sekä päätöksentekijöiden, muiden intressiryhmien ja muiden sidosryhmien verkottaminen.

Tyypilliset menetelmät

Ennakointi on siis lähellä tulevaisuudentutkimusta, jossa käytetään melko vakiintuneita menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksessa on kehittynyt juuri sille tyypillisiä menetelmiä, jotka ovat sekä määrällisiä että laadullisia. Tyypillisiä menetelmiä ovat esimerkiksi skenaariotyöskentely (vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen etsintää), Delfoi eli Delphi (monivaiheinen tarkentuva asiantuntijakysely), tulevaisuusverstas (tulevaisuusstudio, jossa etsitään tulevaisuusideoita) ja mind map eli miellekartta, joka on usein käytetty jäsennystapa myös tulevaisuustyöskentelyssä.

Heikko signaali on merkki nykyhetken oudoista asioista, tapahtumista tai muista seikoista, joista voi tulevaisuudessa tulla jotain merkittävää ja suurta, **trendejä tai megatrendejä**. Megatrendi on kehityksen merkittävä linja, suunta tai aalto, joka on tunnistettavissa oleva ilmiö tai kokonaisuus, jolla on myös suunta, esimerkiksi globalisaation merkittävyyden kasvu. Megatrendiä ei voida tutkia sellaisenaan, sillä se on makrotason eli laajempien ilmiöiden kokonaisuus, joka sisältää usein erilaisia ja jopa toisilleen vastakkaisia alailmiöitä ja tapahtumaketjuja. Megatrendi- tai trenditutkimus on yksinkertaisimmillaan helppo menetelmä, jolla tutkitaan kohdeorganisaatioon mahdollisesti vaikuttavaa muutosta. Havainnoimalla ja keräämällä heikkoja signaaleja (esimerkiksi uusia yritysideoita muista maista) pyritään ennakoimaan mahdollisia tulevaisuuden muutoksia.

[26] Mäkelä, K, Polo, S. & Stenlund, H. (toim.) (2001). *Ennakoiva tutkimus ja kehittäminen.* Hämeen ammattikorkeakoulu, Julkaisu D: 136. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Yksi heikko signaali ei itsessään kerro mahdollisesta muutoksesta, mutta yhdistämällä useita heikkoja signaaleja toisiinsa voidaan huomata nousevia trendejä. Heikkojen signaalien keräämiseen on kehitetty menetelmiä, joissa kirjoitetuista teksteistä, kuvista ja puheesta haetaan usein toistuvia uusia käsitteitä ja ilmiöitä. Kun heikko signaali löydetään, se voi vahvistaa ilmiötä niin, että siitä tulee vahva signaali eli trendi tai jopa megatrendi.

Ennakoinnin menetelmien soveltaminen riippuu pitkälti ennakointiongelmasta eli siitä, mitä tulevaisuudesta halutaan saada selville tai miten tulevaisuutta halutaan muuttaa. Usein menetelmät jaetaan **lyhyt-, keskipitkä- ja pitkäaikaisiin menetelmiin**. Lyhyt aika voi olla vuosi, keskipitkä noin kolme vuotta ja pitkä yli viisi vuotta. Kohteena olevan ilmiön elinkaari kuitenkin ratkaisee, mikä on pitkä ja mikä lyhyt aika. Esimerkiksi matkapuhelinmallin elinkaaressa vuosi voi olla hyvinkin pitkä, kun taas ydinvoimalaitoksen elinkaaressa kymmenen vuotta on erittäin lyhyt aika. Aika voidaan ymmärtää myös suhteellisena ja vaiheittaisena. Lyhyt aika voi tällöin tarkoittaa trendiä nykyhetkestä eteenpäin, keskipitkä seuraavaa murroskohtaa ja pitkä murroksen ylittävää aikaa. Megatrendeillä kuvataan tyypillisesti näitä murroksen ylittäviä ajassa kestäviä ilmiöitä. Eräät megatrendit ovat jopa niin isoja ja globaaleja, että niitä voidaan nimittää gigatrendeiksi. Tällaisia megatrendejä ovat esimerkiksi ilmastonmuutos ja maapallon väestönkasvu.

Jäljittävä ennakointi on yksi ennakoinnin laji. Jäljittävässä ennakoinnissa pyritään jäljittämään tulevaisuus loogisen päättelyn avulla. Jos esimerkiksi ihmisen perimä, elämäntavat ja terveydentila ovat selvillä, hänen terveydentilansa kahdenkymmenen vuoden kuluttua on melko hyvin ennakoitavissa.

ESIMERKKI ennakoinnista

Ulkomailta Suomeen palaava yrittäjä oli aikeissa perustaa ravintolan valitsemaansa liikepaikkaan alueella, jossa kilpailu on kovaa. Uuden ravintolakonseptin suunnittelua tukemaan hän antoi ammattikorkeakoululle toimeksiannoksi selvittää, millaiselle ravintolakonseptille olisi kysyntää tulevaisuudessa valitulla liikepaikalla. Kahden opiskelijan opinnäytetyönä laatima hanke perustui ennakoinnin menetelmiin. Ennakoinnin kohteina olivat toisaalta asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen ja toisaalta kilpailevan ravintolatarjonnan muuttuminen alueella. Työ jakautui kolmeen päävaiheeseen: taustatietojen ja historiallisten muutosten keräämiseen, tulevaisuutta luotaavaan osaan ja tulosten raportointiin.

Työn taustatiedoiksi tekijät kokosivat kolmenlaista aineistoa: tilastotietoa alueen väestöstä ja sen muutoksista, olemassa olevaa tutkimustietoa kuluttajakäyttäytymisessä tapahtuvista muutoksista sekä mahdollisia hiljaisia signaaleja uusista trendeistä. Perustiedot alueen asukkaiden tulotasosta, ikäryhmistä ja talouden koosta ja muodosta sekä niissä tapahtuvista muutoksista koottiin Tilastokeskuksen Suomi CD -tilastotietokannasta. Suomalaisten kulutuskäyttäytymisessä tapahtuvista muutoksista saatiin tietoa RISK Monitorin laatimasta raportista, jonka tilaaja hankki tekijän käytettäväksi. Signaaleita tulevista trendeistä tekijät etsivät toteuttamalla dokumenttianalyysin alan uutuuksia ja trendejä maailmalla käsittelevälle springwise.com-verkkosivustolle. Näitä taustatietoja hyödyntämällä tekijät hyödynsivät työn toisessa, tulevaisuutta luotaavassa osiossa.

Toinen osa koostui Delfoi-tutkimuksesta ja skenaariotyöskentelystä. Delfoi-tutkimus toteutettiin kaksivaiheisena sähköisenä kyselynä, ja sen tavoitteena oli luoda näkemys siitä, millaiseksi ravintolatarjonta alueella on muotoutumassa seuraavan kolmen vuoden aikana. Kyselyn vastaajiksi rekrytoitiin neljä alueella työskentelevää ravintolapäällikköä ja kolme alan trendejä seuraavan lehden toimittajaa. Skenaariotyöskentelyn tavoitteena oli puolestaan hahmottaa, millaiseksi kysyntä voi olla muuttumassa. Aiempien vaiheiden tuloksia hyödyntämällä tekijät loivat yhdessä yrittäjän ja tulevan ravintolapäällikön kanssa kolme vaihtoehtoista skenaariota tulevalle kysynnälle. Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa tekijät kokosivat työvaiheet ja niiden tulokset raportiksi, joiden perusteella yrittäjä suunnitteli ravintolakonseptinsa

Lukuun 3.7 liittyvää kirjallisuutta

Bell, W. (2009). *Foundations of Futures Studies.* Volume 5. Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.

Heijden, K. van der (1996). *Scenarios – the art of strategic conversation.* John Wiley & Sons.

Hiltunen, E. (2012). *Matkaopas tulevaisuuteen*. Talentum, Helsinki.

Hiltunen, E. (2013). *Foresight and Innovation.* Palgrave & Macmillan, New York.

Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) (2002.). Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellutukset. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia. SKS, Helsinki.

Kettunen, J. (2008). *Uudistu ketterästi.* Talentum, Helsinki

Kokkonen, V., Kuuva, M., Leppimäki, S, Lähteinen, V., Meristö, T., Piira, S., Sääskilahti, M. (2005). *Visioiva tuotekonseptointi – työkalu tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjaamiseen.* Teknologiateollisuus ry, Helsinki.

Kuosa, T. (2012). *The Evolution of Strategic Foresight.* Gower Publishing Limited, Farnham.

Mannermaa, M. (2004). *Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus.* WSOY, Porvoo.

Mannermaa, M. (1999). *Tulevaisuuden hallinta.* WSOY, Porvoo.

Mäkelä, K, Polo, S. & Stenlund, H. (toim.) (2001). Ennakoiva tutkimus ja kehittäminen. Hämeen ammattikorkeakoulu, Julkaisu D: 136. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Shamiyeh, M. (toim.) (2010). *Creating desired futures: how design thinking innovates business.* Birkhäuser, Basel.

Vapaavuori, M. & Von Bruun S. (2003). *Miten tutkimme tulevaisuutta?* Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, Tampere.

Wilenius, M. & Aaltonen, M. (2002). Osaaminen ennakointi yrityksen kehittämisen haasteena. Teoksessa: *Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellutukset.* Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia, 66–67. SKS, Helsinki.

Tietoa ennakoinnista ja tulevaisuudentutkimuksesta Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksesta osoitteessa www.tulevaisuus.fi.

Oppimateriaalia ennakoinnista ja tulevaisuudentutkimuksesta osoitteessa www.tulevaisuus.fi/topi.

3.8 Verkostotutkimus

Ominaispiirteet

Globalisoituvassa maailmassa verkostoitumisen merkitys on nopeasti kasvanut ja jatkanee kasvamistaan myös tulevaisuudessa. Lähes kaikki yritykset toimivat verkottuneina muiden yritysten kanssa. Verkostoitumisen tutkiminen ja yritysverkkojen kehittäminen ovatkin kasvattaneet nopeasti suosiotaan yrityselämässä.

Mistä verkostoitumisessa sitten on kyse? Sanalla **verkko** tarkoitetaan määriteltävissä olevaa, tiettyjen yritysten muodostamaa yhteistoimintakuviota, jota kehitetään tietoisesti. Verkolla on päämäärä ja tavoitteita, jotka ohjaavat sen kehittämistä. Verkkojen kehittämisen tarkoituksena on tuottaa yrityksille sellaisia hyötyjä, joita ei ole mahdollista saavuttaa ilman verkkoa. Sanalla **verkosto** taas tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden sekä niiden välisten suhteiden muodostamaa laajempaa kokonaisuutta, verkkojen verkkoa.

Esimerkkinä verkostosta voidaan pitää vaikkapa Levin hiihtokeskusta Kittilässä. Levi ei ole yksi yritys vaan noin 150 yrityksen verkostosta muodostuva kokonaisuus, joka tosin asiakkaalle näyttäytyy enemmänkin yhtenä kokonaisuutena. Tämän verkoston sisällä toimii useita erilaisia verkkoja. Yhden verkon tavoitteena on kehittää ulkomaan markkinointia, toisen kotimaan markkinointia. Kolmas keskittyy hiihtoreittiverkoston ylläpitämiseen, neljäs puolestaan kokoaa yhteen yritysten hankintoja, jotta nämä kaikki saisivat tukkuostonsa halvemmalla. Viides verkko keskittyy sesonkityöntekijöiden rekrytoimiseen jne. Usean yrityksen yhteistyö tuo näin kaikille osallistujille hyötyä. Yksi ja sama yritys voi toimia yhdessä tai useammassa verkossa sen mukaan, mistä verkoista se mielestään saa hyötyä. Vastaavasti sen ei kannata osallistua sellaisten verkkojen toimintaan, joihin osallistumisen vaatimat panostukset ovat suurempia kuin niistä saatavat hyödyt.

Verkostoituminen ei luonnollisesti ole itsessään päämäärä, vaan verkkojen kehittämisessä keskeisenä tavoitteena on tuottaa yritykselle **hyötyä**. Yritysten välisen suhteen kehittäminen edellyttää useimmiten osapuolilta toiminnan sopeuttamista ja muovaamista yhteistoimintasuhteeseen paremmin sopivaksi. Sopeuttaminen puolestaan vaatii investointeja (aikaa tai rahaa), joita molemmat osapuolet vertaavat odotettavissa olevaan hyötyyn. Verkottumisen hyödyt voivat syntyä hyvin monenlaisilla tavoilla.

Verkottumalla yritys voi tehostaa toimintaansa esimerkiksi ostamalla alihankkijoilta isompia eriä yhdessä yhteistyöyritystensä kanssa. Verkottumalla se voi saada käyttöönsä osaamista, jota sillä itsellään ei ole, kuten juridiikan tuntemusta tai markkinointiosaamista. Verkottumalla se voi päästä hyödyntämään toisten verkkoon kuuluvien yhteistyökumppanien vahvoja brändejä tai suhdeverkostoa, jolla on mahdollista päästä uusille markkinoille. Verkottumalla yritykset voivat luoda tuotteita, jotka tuovat hyötyä kaikkien osallistuvien yritysten asiakkaille.

Mitä **verkossa toimiminen** tarkoittaa? Yritysverkolla on päämäärä, joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa. Lisäksi kullakin verkkoon kuuluvalla yrityksellä on luonnollisesti myös omat päämääränsä ja tavoitteensa. Yksittäisen yrityksen näkökulmasta ideaalitilanne olisi sellainen, jossa sen omat ja verkon tavoitteet ovat täysin yhteensopivat. Koska yrityksiä on monta, täydellistä yhteensopivuutta ei useinkaan synny vaan verkon osapuolet tekevät keskenään kompromisseja siitä, millaiseen toimintaan pyritään.

Kuka sitten päättää mihin tavoitteisiin verkon tulisi pyrkiä ja miten? Yrityksen asema ja vaikutusvalta verkossa perustuvat siihen, kuinka tärkeitä sen hallinnoimat toiminnot ja resurssit (esim. aikaa, rahaa, osaamista) ovat verkon muille toimijoille ja kuinka paljon se panostaa yhteistyöhön resurssejaan. Jos yrityksen verkkoon tuomat toiminnot (esimerkiksi tuotteet, palvelut) ja resurssit ovat korvaamattomia sen kumppanien näkökulmasta, yrityksen asema on erittäin vahva ja sen mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon ovat suuret. Jos yritys myös pääsee päättämään omien resurssiensa lisäksi verkkoon yhdessä koottujen resurssien suuntaamisesta, sen käytettävissä olevat resurssit voivat kasvaa huimasti. Yrityksen asema ja rooli verkossa ja niiden kehittäminen ovatkin hyvin kiinnostavia liikkeenjohdon näkökulmasta.

Verkot ja verkostot kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti. Verkkoja muokkaa toisaalta kilpailu ja toisaalta yhteistyökumppaneiden sekä toisiltaan että yhdessä oppiminen. Oppimisen avulla yhteistyön toimintamallit paranevat ja aiemmat toimintatavat muuttuvat vanhentuneiksi. Muutoksen myötä eri yhteistyökumppaneiden asemat ja vaikutusvalta verkossa voivat muuttua.

Keskeisen tärkeä piirre verkon rakentumisessa on myös sen kyky rakentaa **luottamusta** osallisten välille. Tässä suhteessa yritysverkko muistuttaa mitä hyvänsä ihmisten välisiä ystävyyssuhteita. Kun alkuperäinen kontakti on syntynyt, osapuolten on opittava tuntemaan toinen toistensa halukkuus

verkossa toimimiseen ja kyettävä rakentamaan suhdetta. Verkot, joiden muut osallistujat osoittavat selkeästi kiinnostuksensa ja halukkuutensa verkon kehittämiseen, ovat yritykselle motivoivia ja kiinnostavia. Vastaavasti sellaiset verkot, joissa yhteistoimintaa rakennellaan puolihuolimattomasti ja pieniinkin voitontekomahdollisuuksiin tartutaan muiden toiveista piittaamatta, karkottavat yrityksen muiden yhteistyökumppanien pariin. Luottamus rakentuu ajan kuluessa tekojen ja onnistumisten mukana, mutta yritys voi myös omalla toiminnallaan aktiivisesti rakentaa keskinäistä luottamusta. Aktiivisella verkon rakentamisella yritys voi lisäksi parantaa omaa asemaansa verkossa ja lisätä omia vaikutusmahdollisuuksiaan verkon sisällä.

Mihin verkostotutkimus soveltuu?

Verkkojen kehittämisen tavoitteena on kehittää yrityksen **kilpailukykyä**. Verkottumalla yritys voi pyrkiä parantamaan tehokkuuttaan (esim. tiiviimpi yhteistyö tavarantoimittajien kanssa), kehittämään jotain toimintansa osa-aluetta hyödyntämällä muiden yritysten erityisosaamisia tai luomaan kokonaan uutta liiketoimintaa yhdessä yhteistyöyritysten kanssa. Verkkojen kehittäminen tarjoaa runsaasti kehittämishankkeiden aiheita niin yrityksille itselleen kuin esimerkiksi opinnäytetöiden tekijöille.

Keskeisimpiä kysymyksiä:

- Minkä yritysten kanssa verkottumisesta olisi yritykselle hyötyä? Millaista tämä hyöty olisi?
- Millainen verkon tulisi olla, jotta se tuottaisi mahdollisimman suuren hyödyn? Mitä ja millaisia yrityksiä tarvitaan?
- Miten yrityksemme voi parantaa asemaansa nykyisissä verkoissaan?

Keskeisistä kysymyksistä johdettuja alakysymyksiä:

- Minkä muiden yritysten kanssa yrityksemme tulisi verkottua? Mitä hyötyä voitaisiin saada kumppanuuksien kehittämisestä yksittäisten yritysten kanssa? Keiden kanssa kilpailijamme on verkottunut?
- Mitä hyötyjä eri verkot tuovat tai voisivat tuoda yrityksellemme?
- Mihin olemassa oleviin verkkoihin yrityksemme kannattaisi osallistua ja mihin jättää osallistumatta?
- Missä verkoissa yrityksemme toimii nyt? Mitä muita valmiita verkkoja liiketoimintaympäristössämme on?

- Millaista yhteistyötä yrityksemme tekee nykyisessä verkossamme? Olisiko yhteistyön tiivistämisestä hyötyä? Millaisia tavoitteita verkon muilla osapuolilla on?
- Millaiset vaikutusmahdollisuudet yrityksellämme on tässä verkossa? Miten voimme kehittää yrityksemme asemaa tässä verkossa?
- Voimmeko luoda uuden verkon, joka toisi yrityksellemme ja muille osapuolille sellaista hyötyä, joka ilman verkkoa jää saamatta?

Prosessin vaiheet

Verkkojen ja verkostojen kehittämiselle ei ole yhtä oikeaa prosessia. Edellä esitetty tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (ks. kuvaa 2.3.) kuvaa etenemisen mallia, joka soveltuu myös verkkojen ja verkostojen kehittämiseen.

Tyypilliset menetelmät

Verkkojen ja verkostojen kehittämisellä ja tutkimuksella ei ole omaa varsinaista menetelmäpakettiaan, vaan siihen voi soveltaa hyvin esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmiä (mm. muotoilupelit, sidosryhmäkartat). Verkottumisen ja verkostojen kehittämisen tavoitteena on kehittää organisaation tai organisaatioiden kilpailukykyä yhdistelemällä toimintoja, osaamista ja resursseja uusilla tai aiempaa tehokkaammilla tavoilla. Kehittäminen edellyttää tiedon hankintaa, ja tyypillisiä tiedon hankintatapoja ovat haastattelut, dokumenttianalyysit ja kyselyt.

ESIMERKKI verkoston kehittämisestä

Sunny Life Oy on kauneus- ja hyvinvointipalveluita tuottava yritys, jonka päätuotteita ovat kasvo- ja vartalohieronnat, hyvinvointituotteet sekä meikkaus- ja maskeerauspalvelut. Vuosikymmenen vakiintuneesti kiinteällä liikepaikalla toiminut yritys lähti omistajanvaihdoksen myötä kehittämään liiketoimintaverkkojaan. Yritys tutki olemassa olevat verkkonsa, ja totesi, ettei niihin panostamalla olisi saatavissa merkittäviä hyötyjä. Sen sijaan kokonaan uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia tunnistettiin analysoimalla yrityksen nykyistä ydinosaamista ja asiakkaita. Eräs merkittävä tuote yritykselle olivat häämeikkaukset. Omilta asiakkailtaan yritys selvitti, minkä muiden yritysten, kuten hotellien palveluita, nämä käyttävät. Tämän jälkeen yritys otti yhteyttä oman kohderyhmänsä käyttämiin hotelleihin ja ehdotti markkinointiyhteistyön lisäksi palvelua, jos-

sa häämeikkaukset tehtäisiin Sunny Lifen liikepaikan sijaan hotellin tiloissa. Hotelleille yhteistyö antoi mahdollisuuden lisäpalveluin erottautua edukseen kilpailussa hääasiakkaista ja Sunny Lifelle pääsyä hotellien markkinointiviestintään ja entistä enemmän asiakkaita.

Nopeasti ja hyvin käynnistyneen yhteistoiminnan ansiosta osapuolien kiinnostus yhteistoiminnan tiivistämiseen kasvoi ja yhteinen tuotekehityshanke käynnistettiin. Hotellit tuottivat asiakastutkimustietoa, ja yhdessä Sunny Lifen kanssa, toistensa asiantuntemusta ja erilaisia ideointimenetelmiä hyödyntämällä, ne suunnittelivat uusia elementtejä verkon yhdessä tuottamaan hääpakettiin. Uudistettu sekä morsiamelle että sulhaselle suunnattu, hääpäivän aamusta seuraavan päivän hemmotteluun asti jatkuva tuotevalikoima hyödynsi meikkauksen lisäksi laajasti Sunny Lifen hieronta- ja muita hyvinvointipalveluita sekä muuta ydinosaamista. Tuotekehitys antoi myös näkemyksen siitä, ettei Sunny Lifen oma osaaminen kampaamopalveluissa soveltunut tähän tarkoitukseen. Verkon jäsenet kuitenkin tiesivät markkinoilta verkon toimintatapaan ja kohderyhmään sopivan nimekkään ”sankarikampaajan”, joka liittyi mukaan liiketoimintaverkkoon. Kehitetyn liiketoimintaverkon avulla kaikki verkon jäsenet paransivat liiketoimintansa tulosta ja asiakastyytyväisyyttään.

ESIMERKKI verkostotutkimuksesta

Mainos sanomalehdessä
Kehittämishankkeen kohteena oli verkosto, jonka yritykset osallistuvat prosessiin, jossa tuotettaan tai palveluaan mainostava yritys julkaisee ilmoituksen sanomalehdessä. Verkoston osapuolet ja niiden keskeiset tehtävät verkostossa ovat seuraavat:

- *Sanomalehti* myy ilmoitustilaa.
- *Kirjapaino* painaa sanomalehden ja saa maksun laadukkaasta painotyöstä.
- *Repro* tekee ilmoittajalta tai mainostoimistolta saadusta aineistosta painamista varten teknisesti sopivan aineiston, kuten tulostusvalmiin tiedoston.
- *Mainostoimisto* myy luovaa osaamista ilmoittajalle, tekee ilmoittajan tavoitteet täyttävän mainoksen ja valmistelee aineiston reproon tai sanomalehteen.
- *Mediatoimisto* tekee mediavalinnat ja asioi mainostoimiston ja mahdollisesti muun verkoston kanssa.

(Luettelo jatkuu s. 102.)

- *Kärkimedia* markkinoi ilmoituksia ja välittää niitä sanomalehtiin.
- *Ilmoittaja* on koko prosessin alkuun saattaja ja maksaja, ”perimmäinen asiakas”.

Projektissa kuvattiin ilmoituksen valmistumiseen liittyvät materiaali- ja informaatiovirrat ja selvitettiin eri osapuolten näkemyksiä prosessin ja toiminnan laadusta. Kävi ilmi, että verkoston osapuolilla on sangen erilaisia käytäntöjä. Yhtenäisen toimintatavan puutteet ja erilaiset sopimukset eri lehtien kanssa aiheuttavat paljon ylimääräistä valvontaa ja lisäävät virhemahdollisuuksia. Aikatauluongelmat ja myöhästymiset prosessin alkupäässä taas aiheuttavat ongelmia ja erikoisjärjestelyjä minuuttiaikatauluja ja tiukkoja aikarajoja noudattavassa sanomalehtiympäristössä. Lisäksi erilaisten virheiden korjaaminen aiheuttaa hukkatyötä ja ylimääräisiä kustannuksia. Kaikesta huolimatta reklamaatioita tulee melko harvoin. Toiminnan laadun varmistavat ammattitaitoiset ja vastuuntuntoiset ihmiset, jotka ovat valmiita joustamaan etenkin prosessin loppupäässä. Selvityksessä kävi myös ilmi, että verkoston eri osapuolet eivät aina tiedä tai tunne toisten osapuolten ongelmakenttää.

Selvitysvaiheen tulosten perusteella tutkimuksen tekijät ryhtyivät kehittämään verkostoaan. He totesivat, että kokonaisuuden hallinta auttaisi jokaista kehittämään ja selkeyttämään omaa toimintaansa ja siten parantamaan koko verkoston kustannustehokkuutta. Erilaisia ideointimenetelmiä hyödyntämällä (ks. lukua 4.7 Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä) he kehittivät yhdessä verkoston yritysten kanssa uudet yhtenäiset toimintatavat materiaali- ja informaatiovirroille. Verkoston toiminta tehostui, virheiden määrä väheni, ja asiakastyytyväisyys lisääntyi.

Lukuun 3.8 liittyvää kirjallisuutta

Miettinen, R., Lehenkari, J., Hasu, M. & Hyvönen, J. (1999). *Osaaminen ja uuden luominen innovaatioverkoissa*. Taloustieto Oy, Helsinki.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2004). *Tulevaisuutena liiketoiminta-verkot. Johtaminen ja arvonluonti*. Teknova Oy.

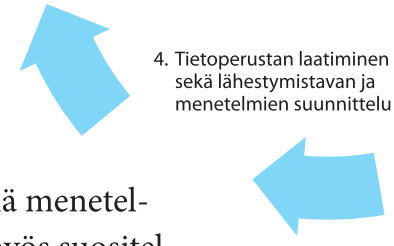
Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) (1999). *Verkostojen vallankumous – Miten johtaa verkostoyritystä*. Taloustieto, SITRA, Vantaa.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) (1999). *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Taloustieto Oy, Helsinki.

Rajahonka, M., Svahn, S., Tinnila, M. & Valtakari, M. (2006). *Kohti verkostomaista liiketoimintaa. ELO-teknologiaohjelman loppuarviointi*. TEKES, Helsinki.
Seidel, I. & Borremans, M. (2008). *Co-Doing. A Networked Approach to Doing Business*. Finpro White Paper, October 2008.
Svahn, S. (2004). *Managing in Different Types of Business Nets: Capability Perspective*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-243. Helsinki School of Economics, Helsinki.
Valkokari, K.(toim.) (2009). *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. WSOYpro Oy, Helsinki.
Vesalainen, J. (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen – yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen.* Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Tampere.
Äyväri, A. (2006). *Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-276. Helsinki School of Economics, Helsinki.

4
Kehittämistyössä käytettäviä menetelmiä

4.1 Menetelmien valitseminen



Kun kehittämisen tavoite on selvillä, tarkempi kehittämistehtävä määritelty ja lähestymistapaa pohdittu, on aika alkaa suunnitella kehittämisen tukena käytettäviä menetelmiä. Kehittämistyössä on mahdollista ja myös suositeltavaa käyttää monenlaisia menetelmiä, myös monia sellaisia, joita tieteellisessä tutkimuksessa ei yleensä ole käytetty. Tässä luvussa käydään läpi sekä tunnettuja että vähemmän tunnettuja menetelmiä.

Tutkimusmenetelmät on vanhastaan jaettu määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Tyypillinen **määrällinen menetelmä** on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa kysytään samoja asioita samassa muodossa isolta joukolta vastaajia. Tämä joukko muodostaa **otoksen** tietystä kohteena olevasta **perusjoukosta**. Määrälliset menetelmät sopivat hyvin tilanteeseen, jossa halutaan testata, pitääkö jokin **teoria** paikkansa. Teoriasta tehdään usein **hypoteeseja** eli väittämiä ja oletuksia, joita kyselyllä testataan. Väittämänä voi olla esimerkiksi ”Palveluprosessin nopeus vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen”. Kyselyn jälkeen todetaan, pitävätkö hypoteesit paikkansa. Jos ne pitävät paikkansa, ne verifioidaan eli todetaan tosiksi. Jos taas ne eivät pidä paikkaansa, ne falsifioidaan eli todetaan epätosiksi. Määrällisiä menetelmiä käytettäessä aihepiiriin liittyvä teoria pitäisi siis tuntea niin hyvin, että sitä voidaan ryhtyä kontrolloidusti mittaamaan. Tämä tarkoittaa, että lomakkeen kysymyksien avulla mitataan teorian paikkansapitävyyttä eikä lomakkeen kysymyksiä keksitä omasta päästä. Kyselyn avulla kerätty materiaali (eli data) analysoidaan **tilastollisin menetelmin** ja tiedot yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. Määrällisiä menetelmiä käytettäessä tutkija ei vaiku-

ta tutkimuksen kohteeseen, hän on siitä selvästi erillään eikä usein edes kohtaa tutkittavia. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan **reliabiliteetin** (mittauksen luotettavuus) ja **validiteetin** (mittarin tarkkuus) avulla.

Tyypillisiä **laadullisia menetelmiä** ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Tieteellisessä tutkimuksessa laadullisia menetelmiä on käytetty sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei tunneta entuudestaan hyvin ja joita halutaan ymmärtää paremmin. Kun käytetään laadullisia menetelmiä, tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa mutta analysoitavaa aineistoa (esimerkiksi auki kirjoitettuja eli litteroituja haastatteluja) syntyy usein runsaasti. Toisin sanottuna tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja näin **ymmärtää** ilmiötä paremmin ja usein kokonaisvaltaisemmin. Koska tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, olemassa olevat teoriat eivät usein ohjaa laadullisten menetelmien suunnittelua yhtä paljon kuin määrällisten menetelmien suunnittelua.

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tällöin todellisuus ymmärretään moninaiseksi kokonaisuudeksi, jota ei voi jakaa mielivaltaisesti eri osiin. Laadullisissa menetelmissä puhutaan harkinnanvaraisesta **näytteestä** otoksen sijaan. Tutkimuksen kohde on siis harkitusti valittu, sellainen, josta halutaan lisää tietoa. Laadullisissa menetelmissä on tyypillistä, että tutkija on hyvin **lähellä** tutkittavia ja usein jopa **osallistuu** heidän toimintaansa. Tutkija tekee ilmiöstä omia perusteltuja **tulkintojaan**. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat hyvin oleellisia, koska niiden avulla tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen **luotettavuudesta**. Tulosten luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä **triangulaatiota** eli tutkimalla ilmiötä useista eri näkökulmista, esimerkiksi käyttämällä useita erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä ja joskus myös useaa tutkijaa.

Määrällisten ja laadullisten menetelmien peruserot on tärkeä muistaa, jotta ymmärretään erilaisten menetelmien erilaiset lähtökohdat ja niitä osataan käyttää oikein. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä määrällisten ja laadullisten menetelmien välinen raja kuitenkin hämärtyy: menetelmät ovat pikemminkin välinearvon roolissa, auttamassa kehittämistyössä parhaisiin mahdollisiin uusiin käytäntöihin. Seuraavassa käydään perinteisistä menetelmistä läpi haastattelujen eri muodot, havainnointi, kysely ja dokumenttianalyysi. Lisäksi esitellään esimerkkejä ennakointiin liittyvistä menetelmistä, ideointimenetelmistä sekä muutamista muista menetelmistä, joista voi saada uusia ideoita kehittämistyöhön.

4.2 Haastattelu

Mihin haastattelu soveltuu?

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä[27]. Haastattelujen yleisyyden syynä voi olla se, ettei välttämättä oikein tunneta muita menetelmiä. Toki haastattelu sopii hyvin moniin kehittämistehtäviin, sillä haastatteluilla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa **yksilöä** tutkimustilanteen subjektina, yksilöä, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Jos kehittämiskohde on vähän tutkittu, haastattelulla on mahdollista saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Haastattelu kannattaa usein yhdistää kehittämistyössä myös toisiin menetelmiin, sillä useimmiten menetelmät tukevat hyvin toisiaan. Haastattelujen tehtävänä voi olla esimerkiksi **asioiden selventäminen tai syventäminen**. Myös vaikeiden tai arkojen aiheiden selvittäminen voi olla mahdollista haastattelulla.

Aidoissa toimintaympäristöissä (esim. yrityksen palveluympäristössä tai haastateltavan arkiympäristössä) tehtävät haastattelut antavat usein syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista kuin irrallaan asiayhteyksistä tehtävät haastattelut (esim. toimistoympäristössä). Asioita on helpompi muistaa ja kuvailla, kun ollaan niiden äärellä. Näitä paikkaan sidottuja haastatteluja kutsutaan **kontekstuaalisiksi haastatteluiksi** (**contextual interview**). Haastatteluissa voidaan käyttää myös monenlaisia ennalta valmisteltuja **virikkeitä** (mm. kuvakortit) erilaisten asioiden konkretisointiin ja ideointiin. Haasteltavalle voidaan näyttää esimerkiksi valokuvia erilaisista tilanteista tai ympäristöistä ja kysyä niihin liittyviä ajatuksia, tunteita tai ideoita.

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi vaatii siis pohdintaa siitä, minkälaista haastattelua oikein suunnitellaan, mihin puolestaan vaikuttaa se, **millaista tietoa** tarvitaan kehittämistyön tueksi. Suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointiasteeseen eli siihen, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija voi joustaa itse haastattelutilanteessa. Jonkinlainen jä-

[27] Ruusuvuori, J. & Tiittula, L., (toim.) (2005). *Haastattelu –Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus.* Vastapaino, Tampere.

sennys on erottaa strukturoitu eli standardoitu lomakehaastattelu omaksi luokakseen ja muut omakseen. Näitä muita haastatteluja ovat muun muassa **teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu**. Strukturoitu eli lomakehaastattelu sopii silloin, kun halutaan kerätä faktatietoa ja kysyä samat kysymykset suurelta joukolta. Strukturoitu haastattelu sopii myös silloin, kun haastattelua käytetään täydentämään aiemmin tehtyä laadullista aineistonkeruuta.

Haastattelu voi kestää kymmenistä minuuteista useisiin tunteihin, jolloin myös haastattelijan rooli muuttuu tarpeen mukaan passiivisesta kysymysten esittäjästä aktiiviseen ja ajattelevaan osallistujaan. Tyypillisesti haastattelu kestää noin tunnista kahteen, tietenkin sen mukaan, kuinka paljon tietoa tarvitaan ja kuinka avoimesta haastattelusta on kyse. Haastattelu on vuorovaikutusta, joka on etukäteen suunniteltua sekä haastattelijan alulle panemaa ja ohjaamaa. Lisäksi se vaatii haastateltavan motivoimista ja motivaation ylläpitämistä sekä osapuolten välistä luottamusta.

Haastattelut kannattaa yleensä **äänittää**, sillä se vapauttaa haastattelijan muun muassa tarkkailemaan haastateltavaa. Jälkeenpäin haastattelijan tai tutkijan on helppo palata haastattelutilanteeseen uudestaan, jolloin äänitys toimii muistina ja eri tilanteiden tulkinnan apuna. Lisäksi haastattelun kuunteleminen uudestaan mahdollistaa uusien näkökulmien tai puheen sävyjen huomioimisen. Usein vasta haastattelutallenteita kuunnellessa pystyy ymmärtämään, mitä haastateltava todellisuudessa on vastauksillaan tarkoittanut. Asioita ei usein ilmaista suoraan, vaan totuus paljastuu ”rivien välistä”. Myös myöhemmin tehtävät haastattelut saattavat synnyttää tarpeen palata aikaisempiin haastattelutallenteisiin. Tallentamisen avulla haastattelu voidaan raportoida hyvinkin tarkasti. Tallentamiseen on hyvä valmistautua etukäteen, sillä osa haastateltavista saattaa vierastaa ja arastella oman puheensa tai keskustelun tallentamista. Sama koskee myös haastattelun videointia. Molempiin on aina saatava haastateltavan lupa.

Aikaa tarvitaan myös haastattelujen jälkeen, sillä yleensä aineistot **kirjoitetaan auki**. Auki kirjoittaminen (litterointi) on analysoinnin apuväline ja sen tarkkuus riippuu yleensä kehittämistehtävästä. Jos haastattelulla kerätään aineistoa, jossa vain vastausten sisällöllä on merkitys, haastattelu voidaan litteroida ylimalkaisemmin käyttämällä esimerkiksi yleiskieltä. Jos taas käytetyillä sanoilla on merkitystä tutkimuksen kannalta, litterointi on tehtävä sanatarkasti. Jos tutkimuskohteena ovat tunteet tai muut ilmiöt, jotka tulevat esille muussa kuin puheviestinnässä, litterointi vaatii lisäkommenteikseen haastattelijan huomiot haastateltavien mielialoista,

tunnetilojen muutoksista tai käyttäytymisestä. Haastattelun tekeminen vaatii paljon osaamista, joten siihen kannattaa perehtyä perusteellisesti. Haastattelu analysointeineen vie myös paljon aikaa.

Tiedonhankinta haastattelussa

Haastattelu on aina vuorovaikutusta, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta. Haastattelijan on kerrottava haastateltavalle haastattelun ja kehittämistyön tarkoitus ja luottamuksellisuus. Koska haastattelun tavoitteena on kehittämistehtävän ratkaisua edistävän aineiston kerääminen, se eroaa useimmiten tavallisesta keskustelusta, koska haastattelussa haastattelija selvästi ohjaa käytävää keskustelua. Haastattelija on kysyjä ja tiedon kerääjä ja haastateltava vastaaja ja tiedon antaja.

Haastattelija **valmistautuu** aina haastatteluun huomioimalla haastateltavan esimerkiksi pukeutumisellaan ja käyttäytymisellään. Myös oikeanlainen kielenkäyttö on tärkeää. Koska vain tuloksellisella haastattelulla saadaan tutkimus- tai kehittämisaineistoa, haastattelijan ja haastateltavan on ymmärrettävä toisiaan. Haastattelijan on muun muassa otettava huomioon haastateltavan kulttuuri- ja koulutustaustat sekä haastattelupaikan vaikutus. Haastattelu seuraa tyypillisesti tavanomaisen keskustelun kulkua, joten tilanne aloitetaan kevyellä keskustelulla ennen aiheeseen siirtymistä. Haastateltava on myös valmisteltava haastattelun lopettamiseen, jolloin on hyvä tarpeen mukaan sopia myös jatkosta.

Täysin **strukturoidussa haastattelussa** kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja ne esitetään ennalta määrätyssä järjestyksessä[28]. Ainoastaan vastauksen sisältö jätetään avoimeksi, mikä erottaa menetelmän kyselytutkimuksesta[29]. **Puolistrukturoidussa haastattelussa** kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. Myös kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella. Etukäteen laaditut mutta tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää esittämättä ja vastaavasti voidaan kysyä haastattelun kuluessa mieleen tulevia kysymyksiä.

Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat yleisesti haastatteluaiheesta tai -ongelmasta. Keskustelu on avointa, ja mo-

[28] Robson, C. (2002). *Real world research: a resource for social scientists and practioner – researchers.* 2. edition. Wiley-Blackwell.
[29] Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: design and methods.* Sage, Los Angeles CA.

lemmat osapuolet osallistuvat siihen aktiivisesti ja tasavertaisesti. Keskustelu voi olla myös epämuodollinen. Puolistrukturoitu ja avoin haastattelu ovat käyttökelpoisia esimerkiksi silloin, kun

- tutkimuksen tarkoituksena on tutkia esimerkiksi jonkin ilmiön merkitystä osallistujille
- tarvitaan taustatyötä ennen kvantitatiivisen tutkimuksen tekemistä
- kvantitatiivinen tutkimus on tehty ja sen tuloksia tulkitaan tai
- yksittäisten mittareiden pätevyyttä vahvistetaan.

Syvähaastattelussa haastateltavan kanssa keskustellaan luottamuksellisesti kiinnostuksen kohteena olevasta teemasta. Keskustelussa haastateltavaa rohkaistaan kertomaan mahdollisimman avoimesti kaikki aiheeseen liittyvät asiat syvällisen ymmärryksen saamiseksi. Haastattelijalla on yleensä teemalista valmisteltuna etukäteen, millä varmistetaan, että tarvittavat seikat käydään läpi haastattelun aikana.
Keskustelu ei kuitenkaan rajoitu näihin teemoihin, vaan usein haastattelun aikana nousee esiin myös uusia tavoitteen asettelun kannalta olennaisia teemoja.

CIT-menetelmä (Critical Incident Technique, kriittisten tapahtumien tekniikka) on syvähaastattelutapa, joka sopii erityisen hyvin palveluyritysten toiminnan kehittämiseen. Siinä haastateltavaa pyydetään kertomaan jostain erityisen huonosta ja toisaalta erityisen hyvästä palvelukokemuksesta. Tällaista poikkeuksellisen hyvää tai huonoa palvelua kutsutaan kriittiseksi tapahtumaksi. Haastateltavan ei välttämättä tarvitse kertoa, miksi hänen mielestään kokemus oli huono tai hyvä, vaan tärkeämpää on seikkaperäinen kertomus koko palveluprosessista. Tähän liittyy seuraavia kysymyksiä: Mitä tapahtui (toiminta)? Kuka teki ja mitä (henkilöt)? Missä tapahtui (paikka)? Milloin tapahtui (aika)? Kuinka haastateltava arvioi tapahtuman (oma arvio)? Mikä haastateltavan mielestä teki tilanteesta onnistuneen tai epäonnistuneen (arvion perusteet)? Kuinka haastateltava aikoi reagoida tai reagoi tilanteeseen (seuraukset)? Haastattelijan tehtävä on haastattelujen jälkeen analysoida, mitkä tekijät tekevät palvelutapahtumasta onnistuneen tai epäonnistuneen, ja siten selvittää, mitä asioita asiakkaat palvelussa arvostavat.

Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta

Haastattelut voivat olla laajuudeltaan ja haastateltavien lukumäärältään hyvin erilaisia: vaihteluväli voi olla syvähaastattelun alle viiden hengen näytteen ja strukturoidun haastattelun usean tuhannen otoksen välillä. Tämä vaikuttaa tietysti myös kerätyn aineiston käsittelyyn. Strukturoidun haastattelun tulokset voidaan syöttää tilastollista käsittelyä varten tietokoneohjelmaan, esimerkiksi SPSS- tai Excel-ohjelmaan. Mitä avoimempi haastattelu on, sitä enemmän käytetään laadullisen aineiston käsittelymenetelmiä.

Teemahaastattelut ja avoimet haastattelut kannattaa äänittää ja haastattelujen jälkeen litteroida. Litterointi tarkoittaa nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Litteroinnissa on päätettävä, kirjoitetaanko teksti puhe- vai kirjakielen mukaiseksi. Ratkaisuun vaikuttaa se, miten aineistoa aiotaan hyödyntää erityisesti analyysi- ja raportointivaiheissa. Jos haastattelijaa kiinnostavat vain esiin tulleet asiat, teksti voi olla yleis- tai kirjakielistä. Jos myös sanoilla ja sanavalinnoilla on merkitystä tutkimuksessa tai vaikkapa raportoinnin elävöittämisessä, litterointi on tehtävä sanatarkasti käytetyllä kielellä. Useat haastattelut sisältävät sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, mikä tarkoittaa, että aineiston käsittelyssä käytetään niin määrällistä kuin laadullistakin käsittelyä.

Analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu tai muuten käsitelty aineisto useaan kertaan, minkä jälkeen se pyritään luokittelemaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen kehittäjä palaa takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön kytkemiseen käytettyihin teorioihin tai teorian uudelleen hahmottamiseen.

Litteroitu aineisto puretaan tyypillisesti **teema-alueittain**, ellei lähtökohtana ole grounded theory -tyyppinen tutkimus, jossa aineiston luokittelu nousee itse aineistosta. Grounded theory -tutkimus on opiskelijoiden kehittämis- ja opinnäytetöissä melko haastava tapa tehdä analyysiä ja tulkita tuloksia. Grounded theory -tutkimuksessa teoria rakentuu itse kerätystä aineistosta, jota ei ryhdytä esimerkiksi luokittelemaan jo olemassa olevien teorioiden perusteella.

Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Nämä ilmiöt voivat liittyä haastatteluteemoihin tai olla yllättäviäkin asioita, jotka ovat olleet haastateltavien mielessä. Haastatteluaineistosta ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa on yhteyksien tarkastelua, jota ilman

analyysistä tulee useimmiten pintapuolinen. Yhteyksien tarkastelussa on mahdollista käyttää useita eri tapoja. Tyypittelyssä ilmiöiden analyysillä pyritään ryhmittelemään asiat joidenkin yhteisten piirteiden mukaan. Siinä halutaan sijoittaa kaikki haastateltavat kahteen tai useampaan tyyppiin jonkin tai joidenkin kehittämistehtävän kannalta tärkeiden tosiasioiden perusteella. Ääriryhmittely on vastakohtien etsimistä haastateltavien vastauksista. Ääriryhmiä voi olla kaksi tai useampia, ja niiden luokittelu pohjautuu kehittämistehtävän kannalta merkittäviin ilmiöihin. Yksi mahdollisuus analysoida haastatteluaineistoa on etsiä esiin tulleista ilmiöistä poikkeamia, sillä säännönmukaisuuksien etsiminen ei aina riitä tai se saattaa antaa puutteellisen kuvan ilmiöstä ja sen esiintymisestä.

Haastatteluaineiston analyysissä aineiston määrä ei korvaa laatua tai vaikuta siihen. Toki ensimmäisiä kysymyksiä ovat usein haastattelujen määrään liittyvät pohdinnat. Jos halutaan olla oikein tarkkoja, tällainen kysymys on lähtökohdaltaan jo väärä, sillä prosessin alussa ei ole tarkkaa tietoa riittävästä haastattelujen määrästä. Haastattelujen määrä ja analysointitapa riippuvat tehtävän luonteesta ja sen tavoitteista.Haastattelujen määrää pohdittaessa analysoidaan aineiston kyllääntymistä eli saturaatiopisteen saavuttamista. **Saturaatiopiste** on saavutettu ja haastatteluja on tarpeeksi, kun uudet haastattelut eivät enää tuota kehittämistehtävän kannalta mitään oleellista uutta tietoa.

Haastattelun aineisto on hyvä ja mielekästä analysoida mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, koska silloin tieto on vielä tuoretta ja hyvin haastattelijan muistissa. Analysoinnin pohjalta on mahdollista myös muokata tulevia haastatteluja esimerkiksi, jos esille nousee yllättäviä asioita, joista halutaan lisätietoa[30].

Aukikirjoitettujen haastattelutekstien sisällön analyysin tekeminen käydään tarkemmin läpi luvussa 4.5 Dokumenttianalyysi.

Ryhmähaastattelut

Ryhmähaastattelussa eli **fokusryhmämenetelmässä** osallistujia on useita, tyypillisesti noin 6–12 henkeä. Yksilöhaastatteluun nähden ryhmähaastattelun keskeinen etu on se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Haastattelijoita voi olla enemmän kuin yksi,

[30] Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2006). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Yliopistopaino, Helsinki.

sillä kaksi haastattelijaa voi esimerkiksi onnistua luomaan rennomman ilmapiirin ja virittää keskustelua monipuolisemmin kuin yksi. Lisäksi toinen haastattelija voi keskittyä itse keskusteluun osallistumalla siihen tai pitämällä se teemassa, samalla kun toinen kirjaa ylös osallistujien reaktioita.

Ryhmän vetäjä ohjaa keskustelua ja varmistaa, että kiinnostuksen kohteena olevat aihepiirit käydään läpi ryhmässä. Tässä voi käyttää tukena esimerkiksi teemalistaa kuten teemahaastatteluissa. Organisaation ulkopuolinen henkilö on usein parempi ja neutraalimpi vetäjä, sillä ihmisten tulisi keskustelutilanteissa tuntea olonsa vapaaksi. Yksi keskustelutilaisuus kestää yleensä 1–3 tuntia. Menetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa aihepiiristä ei ole paljoa tietoa tai tieto on luonteeltaan epämääräistä.

Fokusryhmämenetelmässä asetetaan aluksi fokusryhmän tavoitteet eli määritetään, mitä tietoa halutaan saada. Seuraavaksi määritetään, minkä tyyppisiä osallistujia ryhmään halutaan, ja arvioidaan, millaiset henkilöt ovat hyödyllisiä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Lisäksi pohditaan, soveltuvatko ehdolla olevat henkilöt samaan ryhmään keskustelemaan muiden kanssa. Tämän jälkeen määritetään, millä perusteilla tietyntyyppisiä henkilöitä valitaan ryhmään. Jos esimerkiksi halutaan koota ryhmä, joka koostuu päivittäin asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevista, päätetään, halutaanko ryhmään vain henkilöitä, joilla on paljon kokemusta, vai halutaanko kaikkia tämänkaltaisia työntekijöitä edustava ryhmä. Tämän jälkeen aloitetaan keskustelu tai keskustelut. Usein keskustelut on hyvä käydä yrityksen tilojen ulkopuolella, jolloin saadaan aikaan vapautunut ilmapiiri ja keskeytysten todennäköisyys on pieni. Keskustelut yleensä nauhoitetaan ja kirjoitetaan jälkikäteen auki. Lopuksi vetäjä tekee tulkinnat käydystä keskustelusta.

Fokusryhmät voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisten fokusryhmien tyyppejä ovat esimerkiksi työntekijöiden fokusryhmät, johdon fokusryhmät ja sekaryhmät (työntekijöitä ja johtoa). Ulkoisessa fokusryhmässä toimintaperiaate on sama kuin sisäisessäkin mutta ryhmään valittavat henkilöt ovat esimerkiksi yrityksen nykyisiä tai potentiaalisia asiakkaita tai kumppaneita.

Nominialiryhmämenetelmä on eräs fokusryhmätekniikan sovellus, jossa osallistujat työskentelevät sekä yksilöinä että ryhmänä. Tämän tekniikan etu tavalliseen fokusryhmämenetelmään verrattuna on, että se koetaan osallistujien joukossa vähemmän uhkaavaksi ja sen avulla voidaan pitää huolta, etteivät muutamat osallistujat pääse dominoimaan ryhmäkeskustelua, kuten usein käy tavallisessa fokusryhmässä. Nominialiryhmämen-

etelmä soveltuu erittäin hyvin esimerkiksi tilanteisiin, joissa käsitellään herkkiä ja tunteita herättäviä kysymyksiä. Anonymiteetin ansiosta on mahdollista saada kaunistelemattomia ja totuudenmukaisia mielipiteitä, koska osallistujien ei tarvitse pelätä mielipiteidensä julkituomisen mahdollisia seurauksia.

Nominialimenetelmässä tilaisuuden vetäjä esittää ensin tavoitteen ja pyytää osallistujia kirjoittamaan itsenäisesti (ei ryhmänä) omat aiheeseen liittyvät ratkaisuideansa paperille. Sen jälkeen osallistujien paperille kirjaamat ideat esitellään tarkemmin koko ryhmälle. Tämä voidaan tehdä kahdella tavalla. Ellei kyseessä ole erityisen arkaluontoinen asia, jokainen osallistuja esittelee kiertävällä vuorolla omalta listaltaan aina yhden idean, jonka tilaisuuden vetäjä samalla kirjoittaa esimerkiksi taululle. Jos taas kyseessä on arkaluontoinen asia, kuten nominialiryhmämenetelmässä usein on, osallistujien paperille kirjoittamat ideat annetaan suljetusti tilaisuuden vetäjälle, joka esittelee ne niin, ettei idean ehdottajaa voida tunnistaa. Tämän jälkeen ideoista keskustellaan ja niiden joukosta pyritään karsimaan päällekkäiset tai selkeästi sopimattomat. Lisäksi vetäjä auttaa osallistujia selkeyttämään ja arvioimaan ideoita. Lopuksi jokaista osallistujaa pyydetään itsenäisesti asettamaan vaihtoehdot paremmuusjärjestykseen tai pisteyttämään ne. Pisteytykset toimitetaan tilaisuuden vetäjälle niin, että ne pysyvät salassa. Vetäjä yhdistää tulokset, jolloin saadaan esiin se vaihtoehto, joka on ryhmän näkökulmasta ensisijainen.

Lukuun 4.2 liittyvää kirjallisuutta

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2006). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Yliopistopaino, Helsinki.

Portigal, S. (2013). *Interviewing users: how to uncover compelling insights.* Rosenfeld Media, Brooklyn, NY.

Robson,C. (2002). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers.* 2. edition. Wiley-Blackwell.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) (2005). *Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus.* Vastapaino, Tampere.

Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data.* 4. uusittu painos. Sage, London.

4.3 Havainnointi

Mihin havainnointi soveltuu?

Havainnointi (observation) on tärkeä ja hyödyllinen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä, jonka käyttöä vierastetaan turhaan muun muassa opinnäytetöissä. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Vaikka ihminen havainnoi erilaisia asioita päivittäin, tutkimuksellinen havainnointi ei ole vain satunnaista katselemista vaan systemaattista tarkkailua. Havainnointiaineistoa voidaan kerätä sekä luonnollisessa ympäristössä että keinotekoisissa tilanteissa, niin kutsutuissa laboratorio-oloissa. Havainnointia käytetään joko itsenäisesti tai yleensä haastattelun tai esimerkiksi kyselyn lisänä ja tukena. Havainnoinnin avulla voidaan täydentää kyselyjä ja haastatteluja tai niillä voidaan täydentää havainnointia. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien **luonnollisiin ympäristöihin**, ja sen avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa. Esimerkiksi ihmisten arvostuksia selvitettäessä saadaan erilaisia tuloksia sen mukaan, luotetaanko ihmisten puheisiin vai seurataanko, miten he todellisuudessa toimivat.

Havainnointi sopii hyvin esimerkiksi kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. Ammatit sekä teollinen ja palvelutuotanto muodostuvat toiminnoista ja niiden ketjuista. Palvelumuotoilussa havainnointi onkin erittäin tyypillinen menetelmä. Havainnointia on mahdollista käyttää myös silloin, kun kehittämiskohteena ovat esineet, kuvat ja ympäristö. Esineen käyttäminen on aina toimintaa, jolloin tutkija haluaa selvittää sitä sen todellisessa ympäristössä. Havainnoimalla selvitetään, mitä kohde tekee, miten sitä käytetään tai mitä siinä tapahtuu. Lisäksi havainnointi on hyvä menetelmä myös tutkittaessa vaikeasti ennakoitavia ja nopeasti muuttuvia tilanteita.

Havainnointi sopii menetelmänä myös strukturoidun aineiston keräämismenetelmäksi. Havainnointi sopii menetelmäksi myös silloin, kun tutkittavilla on kielellisiä vaikeuksia (esim. lapset) tai halutaan tietoa, josta tutkittavat eivät mielellään kerro haastattelijalle suoraan. Menetelmä mahdollistaa lisäksi välittömän suhteen luomisen tutkittaviin luonnollisissa oloissa.

Aina ei ole mahdollista päästä paikalle havainnoimaan aitoja tilanteita. Tällöin voidaan käyttää erilaisia itsedokumentointimenetelmiä eli **luo-**

taimia (probe). Tutkittavat esimerkiksi täyttävät ohjeistettuja päiväkirjoja, valokuvaavat tai tekevät heille annetuilla materiaaleilla muita tehtäviä, joiden avulla kerätään tietoja ihmisten käyttäytymisestä, ajatuksista ja toiveista.

Tiedonhankinta havainnoinnissa

Havainnointityö[31] alkaa jo ennen varsinaisten havaintojen tekemistä, sillä se vaatii huolellista **valmistelua**. Havainnoija voi tarvita lupia ja erityisesti organisaation johdon hyväksynnän aineiston keräämistä varten, jos se tehdään organisaation tai virallisen yhteisön toimitiloissa. Tämä ei yleensä ole ongelma, jos kyseessä on organisaation kehittämiseen liittyvä hanke. Havainnointi julkisilla paikoilla ei lupaa vaadi, mutta toiminnan on syytä olla hyvien tapojen ja lain mukaista. Yritysyhteisöissä havainnointityötä auttaa luottamuksen saavuttaminen sen jäsenten keskuudessa. Luottamus syntyy helpoiten silloin, kun havainnoijalla on luottohenkilö organisaatiossa. Havainnoissa on syytä huomioida myös tutkittavan organisaation toimintakulttuuri.

Havainnoijan **rooli** on selvitettävä jo hyvissä ajoin. Roolin kätkemistä tai piilottelua ei pidetä nykyisin lainkaan suotavana, sillä havainnoija voi esiintyä organisaatiossa monin eri tavoin. Ääripäitä ovat täysin passiivinen havainnoija, joka ei osallistu lainkaan tutkittavan organisaation toimintaan, ja aktiivinen, organisaatiota kehittävä konsultti. Kehittämistyössä havainnoija on jotakin näiden ääripäiden väliltä.

Havainnointi on aina mahdollisimman **järjestelmällistä**. Havainnointi kohdistuu ennalta määrättyyn kohteeseen, ja tulokset pyritään rekisteröimään välittömästi muistiin, esimerkiksi täyttämällä havainnointilomakkeita, kirjoittamalla havainnointipäiväkirjaa tai videoimalla, valokuvaamalla tai äänittämällä tilanteita. Kohteen mukaan havainnoidaan myös eleitä, ilmeitä, asentoja ja liikehdintää ja havainnoinnissa voidaan käyttää kaikkia aisteja (näkö, haju, maku, kuulo ja tunto).

Videokamera on hyvä apuväline, koska videolle tallentuvat äänen lisäksi eleet, ilmeet ja liikkeet, jotka ovat usein yhtä lailla merkittäviä, kun tutkitaan ihmisten toimintaa. Ihminen ei kykene havainnoimaan ja

[31] Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

muistamaan kaikkea näkemäänsä ja kuulemaansa. Katse on valikoiva ja informaatiotulva havainnointitilanteessa on yleensä niin suuri, että tilanteiden tallentaminen videolle on usein suositeltavaa. Videointi on siinäkin mielessä tarkoituksenmukaista, ettei havainnoijan tarvitse koko ajan tehdä muistiinpanoja vaan hän voi keskittyä tilanteen tarkkailuun, koska aineistoon voi palata vielä myöhemmin. Havainnoijan on kuitenkin aina saatava lupa videointiin tai äänittämiseen.

Ydinkysymyksenä havainnoinnin suunnittelussa on, mikä havainnoijan rooli on ja miten näkyvä hän on. Kuten edellä todettiin, havainnointi jaetaan havainnoijan osallistumisen mukaan: toisessa ääripäässä havainnoija on täysin **ulkopuolinen tarkkailija** ja toisessa päässä **aktiivinen osallistuja**. Havainnointi ilman osallistumista sopii hyvin tutkimuksen alkuvaiheeseen, jolloin havainnointi auttaa kehittäjää perehtymään aiheeseen. Havainnointi voi tapahtua kohteen tietämättä esimerkiksi peiliseinän takaa tai käymällä yrityksessä asiakkaan roolissa. Toimijoiden tietämättä voidaan havainnoida myös esimerkiksi erilaisten internetsivujen käyttöä niin, että käyttäjien toimet rekisteröityvät talteen. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija taas osallistuu tutkittavan kohteen toimintoihin esimerkiksi työntekijän tai asiakkaan roolissa. Vuorovaikutus tapahtuu yleensä kuitenkin pitkälle kohteen ehdoilla ja havainnoija vaikuttaa toimintaan mahdollisimman vähän.

Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua eli jäsenneltyä toimintaa tai strukturoimatonta, joustavaa ja väljää toimintaa. **Strukturoidussa** havainnoinnissa ongelma jäsennellään huolellisesti ennen varsinaista havainnointia ja laaditaan kehittämistehtävään perustuvia luokitteluja. **Strukturoimatonta** havainnointia käytetään silloin, kun halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa asiasta. Vaikkei tällaista havainnointia haluta luokitella etukäteen, hyödynnetään kehitettävään ilmiöön liittyvää teoriaa, jonka avulla tehdään oletuksia siitä, mitä ilmiössä mahdollisesti tapahtuu. Käytettiinpä mitä havainnointitekniikkaa tahansa, on määritettävä havainnoinnin tavoitteet ja päätettävä havainnoilta vaadittava tarkkuus.

Havainnointimenetelmiä on arvosteltu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tutkittavaa tilannetta läsnäolollaan tai jopa muuttaa sitä (puhutaan ns. kontrolliefektistä). Esimerkiksi joissakin luokkahuonetutkimuksissa on huomattu, että tutkittavien opettajien ja oppilaiden käyttäytyminen muuttuu, kun tutkija astuu luokkahuoneeseen. Tätä ongelmaa voidaan lieventää siten, että havainnoitsija vierailee tutkittavassa tilanteessa

useamman kerran etukäteen ennen kuin alkaa kerätä varsinaista havainnointiaineistoa tai pidentää havainnointiaikaa. Näin tutkittavat tottuvat hänen läsnäoloonsa ja havainnoija tietää paremmin, miltä tapahtuma tyypillisesti näyttää ja mitkä ovat normaalista poikkeavia tapahtumia. Vaikeutena voi olla myös se, että havainnoija sitoutuu emotionaalisesti havainnoitavaan ryhmään tai tilanteeseen ja heikentää näin havainnoinnin objektiivisuutta. Joissakin havainnoinnin tilanteissa on lisäksi vaikea tallentaa havaintoja välittömästi, jolloin tutkijan on vain luotettava muistiinsa ja kirjattava havainnot tilanteen päättymisen jälkeen.

Mystery shopping eli **haamuasiakkuus** on havainnointitapa, jossa palveluyrityksen ulkopuolinen tutkija tekeytyy tavalliseksi asiakkaaksi niin, ettei henkilökunta sitä tiedä. Näin pyritään saamaan ensikäden tietoa siitä, kuinka asiakkaita todellisissa tilanteissa palvellaan. Tarkoituksena on arvioida palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta ja kiinnittää huomiota tilanteeseen vaikuttaviin tekijöihin. Mystery shopping tulisi toistaa useita kertoja, jotta poikkeusolojen vaikutus ja pinnalliset havainnot saadaan eliminoiduksi.

Mystery shopping -menetelmää käytettäessä määritellään aluksi selkeästi, mitä asioita palvelusta halutaan ymmärtää ja tarkkailla. Näitä voivat olla esimerkiksi palveluhenkilön tietämys myymästään tuotteesta ja palvelusta, kohteliaisuus, poikkeuksellisten tilanteiden hoitaminen tai aika, jonka palvelu kestää ruuhka- ja ruuhkattomina aikoina. Tämän jälkeen määritetään tarkasteluaikaväli siten, että se on tarpeeksi edustava ja valitaan tarpeeksi pätevä(t) henkilö(t) haamuasiakkaiksi. Lopuksi valmistellaan lista asioista, joihin palvelun arvioinnissa kiinnitetään huomiota ja joista raportoidaan.

Netnografia

Netnografia on laadullinen tutkimusmenetelmä, joka liittyy sosiaalisen median ja internetin erilaisten foorumien hyödyntämiseen. Sen synonyymejä ovat verkkoetnografia ja webnografia. Voidaankin sanoa, että netnografia on **internetiin sovellettua etnografiaa**, joka vaatii pitkäkestoista syventymistä johonkin verkossa toimivaan ryhmään. Netnografiassa tutkija pyrkii ymmärtämään syvällisesti tutkimuksen kohteena olevaa ryhmää ja sen kulttuuria. Menetelmänä netnografia pohjautuu siis vahvasti etnografiaan, jota on alun perin sovellettu erityisesti sosiologiassa ja kulttuurintutkimuksessa ja myöhemmin esimerkiksi palvelumuotoilussa.

Etnografiassa tarkastellaan, kuvaillaan ja pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta osallistumalla sen piirissä olevien ihmisten arkeen. Etnografisessa tutkimuksessa keskeistä ovat tutkijan osallisuus ja kohderyhmän kulttuurin huomioiminen. Tutkimus on usein pitkäkestoista, ja sen aikana tutkija joutuu pohtimaan ja arvioimaan eettisyyttä omassa toiminnassaan.

Kun etnografisessa tutkimuksessa selitetään ja kuvataan ihmisten toimintaa heidän omassa ympäristössään, **netnografiassa** huomionkohde on online-yhteisöjen keskustelutilanteet. Tutkijan suhde tutkimuksen kohteeseen eli online-yhteisöön muodostuu erilaisten **tekstien, kuvien ja videoiden** pohjalta. Yhteisön luomat tekstit korvaavat netnografiassa sen tiedon, jonka etnografiassa tutkija kerää osallistuvalla havainnoinnilla.

Netnografian erityispiirteitä ovat tietokonevälitteisyys ja mahdollisuus nimettömyyteen (anonyymiys). Sitä eivät rajoita fyysinen etäisyys ja maantiede. Internetissä tutkimusaineisto säilyy pitkään, joten myös vanhaan aineistoon on helppo päästä käsiksi. On siis helppo sanoa, että sosiaalisen median aikakaudella tutkimusaineistoa on saatavilla lähes loputtomasti.

Netnografian avulla on mahdollista saada kerättyä laaja ja monipuolinen laadullinen aineisto melko vapaamuotoisella tutkimusprosessilla. Tutkija asettuu netnografisessa tutkimusprosessissa tutkimansa yksikön, esimerkiksi tietyn online-yhteisön sisälle ja havainnointiprosessinsa aikana tarkkailee sen toimintaa. Tutkija voi oman mielenkiintonsa pohjalta havainnoida verkossa olevia keskusteluja **passiivisesti** tai olemalla **aktiivinen** ja herättämällä keskustelua tutkimusaihettaan koskevista asioista. Omaa tutkimustaan varten tutkija voi rakentaa uusia tutkimusympäristöjä tai -alustoja verkkoon. Uusia tutkimusympäristöjä voivat olla vaikkapa tutkijan oma blogi tai hänen perustamansa Facebook-ryhmä. Facebookissa ja muissakin foorumeissa on mahdollista kutsua tutkittavat suljettuun ryhmään, esittää siellä kysymyksiä ja aloittaa keskusteluja, joihin ryhmän jäsenet voivat ottaa osaa.

Netnografinen tutkimusprosessi alkaa kehittämistehtävään sopivan **online-yhteisön etsimisestä** (esim. tietyn yrityksen, tuotteen tai ilmiön seuraajat ja ”tykkääjät”). Kun sopiva(t) verkkoyhteisö(t) on löytynyt, tutkija kerää haluamansa aineiston valitsemallaan menetelmällä. **Aineisto** voi siis olla yhteisön itsenäisesti tuottamaa aineistoa, kuten blogi- tai mielipidekirjoituksia ja valokuvia, tai tutkijan itsensä aktivoimaa aineistoa. Myös silloin, kun tutkimusta tehdään verkossa, on **tutkimuseettisesti** ilmoitettava, missä ominaisuudessa tutkija verkossa toimii eli osallistuu keskusteluun tai on vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Netnografinen analyysi on lähellä

diskurssianalyysia, jossa tutkija voi keskittyä kokonaisiin keskusteluihin ja yhteisön jäsenten rooleihin niissä. Netnografian vapaamuotoisuudesta huolimatta tutkijan tai kehittäjän on noudatettava aineistonkeruussa ja analyysiprosessissa tutkimustyön yleisesti hyväksyttyjä menetelmiä. Netnografiassa ei mennä vain yhtenä päivänä lataamaan internetistä tekstejä ja analysoida niitä. Netnografian lähtökohtana on aina jokin ilmiö tai aihe, esimerkiksi kuluttaminen tai jonkin ryhmän tarpeet ja käyttäytyminen. Näitä voidaan tutkia yhdessä tai useammassa online-yhteisössä. Netnografian avulla saadaan selville esimerkiksi, miten ryhmä käyttäytyy ja minkälainen sen kulttuuri (esim. tavat, rituaalit, arvot, ideologia, hierarkia) on. Netnografiassa aineistonkeruuprosessi on tavanmukaiseen etnografiseen tutkimukseen verrattuna nopeaa, vaivatonta ja halpaa.

Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta

Havainnoinnissa tulkintaan liittyy aina ymmärtäminen eli kerätyn aineiston punaisen langan löytäminen[32]. Kehittäjän on pystyttävä perustelemaan tarinan juoni aineiston perusteella. Havainnoinnilla kerätty aineisto ei liity automaattisesti yhteen, vaan havainnoijan on pystyttävä rakentamaan siitä looginen kokonaisuus. Uusi tieto ja ymmärrys eivät synny irrallisista ajatuksista. Tietoon tarvitaan myös kehittäjän, aineiston ja teorian välistä keskustelua.

Laadullisen tutkimuksen **analyysi** syntyy yleensä kahdessa toisiinsa nivoutuvassa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on **pelkistäminen**, jolloin havainnot yhdistetään. Toista vaihetta voidaan kutsua tulosten **tulkinnaksi**. On aina muistettava, ettei kerätty aineisto ole ratkaisu kehittämistehtävään vaan materiaalia, jolle kehittämistyö perustuu. Aineisto kuvaa sitä, mitä havainnoitavat tekivät havainnoinnin aikana. Havainnointien kuvaus on siis vasta aineiston dokumentointia ja vasta aineiston analysointi johtaa tulkintaan. Pelkistäminen eli havaintojen yhdistäminen mahdollistaa aineiston ilmiöiden yleistämisen. Tarkoitus on yhdistää yksittäisiä havaintoja laajempiin luokkiin tai ryhmiin, joten laaja tutkimusaineisto on tiivistettävä helposti käsiteltävään ja hallittavaan muotoon. Havainnoinnissa laadullisen aineiston yhdistämisen tavoitteena ei ole etsiä tyypillistä tai keskivertoilmiötä[33]. Havaintoaineistoihin voidaan käyttää sisällönanalyy-

[32] Anttila, P. (1996). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta.* Akatiimi, Helsinki.
Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita.* Tammi, Helsinki.

[33] Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus,* 2. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

siä, joka on mahdoliista tehdä joko teoria- tai aineistolähtöisesti. Sisällön analyysin tekeminen käydään tarkemmin läpi luvussa 4.5 Dokumenttianalyysi.

Lukuun 4.3 liittyvää kirjallisuutta

Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus,* 2. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Garcia, A.C., Standlee, A.L., Bechkoff, J. & Cui, Y. (2009). Ethnographic Approaches to the Internet and Computer-Mediated Communication. *Journal of Contemporary Ethnography*, 38 (1), February, 52–84.Kozinets, R.V. (2002). The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, 39 (February), 61–72.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.* Vastapaino, Tampere.

Kozinets, R.V. (2006). Click to Connect: Netnography and Tribal Advertising. *Journal of Advertising Research*, Vol. 46 (September), 279–288.

Kozinets, R.V. (2010). *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*. Sage.

Kozinets, R.V, (2013). Netnography and the Digital Consumer. The quest for cultural insights. Teoksessa Belk, R. & Llamas, R. *The Routledge Companion to Digital Consumption*. Routledge, London, 93–101.

Langer, R. & Beckman, S.C. (2005). Sensitive Research Topics: Netnography Revisited. *Qualitative Market Research: an International Journal*, Vol. 8 (2), 189–203.

Mariampolski, H. (2006). *Ethnography for marketers: a guide to consumer immersion.* Sage, Thousand Oaks, CA.

Murthy, D. (2008). Digital Ethnography: An Examinationof the Use of New Technologies for Social Research. *Sociology*, Vol. 42, 837–855.

Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data.* 4. uusittu painos. Sage, London.

Tuulaniemi, Juha (2011). *Palvelumuotoilu*. Talentum Media, Helsinki.

4.4 Kysely

Mihin kysely soveltuu?

Yksi yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa eniten käytetyistä tiedonkeruun menetelmistä on kysely. Kyselytutkimusten etu on se, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Kysely on menetelmänä verraten nopea ja tehokas. Kyselyt tuottavat tyypillisesti paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Tilastolliseen tutkimukseen ja tiedon käsittelyyn on kehitetty valmiit tilastolliset analyysitavat, ohjelmistot (esim. Excel tai vaativampaan käyttöön SPSS) ja raportointitavat. Kyselyn keskeisenä heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. Heikkoutena on myös se, ettei pystytä arvioimaan, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta tai miten tietoisia vastaajat ylipäätään ovat tutkitusta aiheesta tai miten perehtyneitä he ovat siihen. Vakiotulkinnan mukaan kvantitatiivisilla menetelmillä saadaan pinnallista mutta luotettavaa tietoa ja kvalitatiivisilla menetelmillä syvällistä mutta huonosti yleistettävää tietoa[34].

Kyselyä voidaan käyttää monella eri tavalla. Tyypillisimpiä ovat postitse lähetettävät kyselylomakkeet ja internetissä täytettävät kyselyt, joissa vastaaja itse täyttää lomakkeensa, sekä puhelimitse tai kasvokkain tehtävät kyselyt, joissa haastattelija täyttää lomakkeen vastaajan puolesta.

Tiedonkeruutekniikka vaikuttaa paljon siihen, millaisia kysymyksiä kyselyssä voidaan esittää ja millaiset tekijät vaikuttavat vastauksiin ja tutkimustulosten luotettavuuteen. Henkilökohtaisesti tehtävissä kyselyissä haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksesta on etua tietopohjaisia kysymyksiä esitettäessä, mutta kontakti saattaa vääristää esimerkiksi arkaluonteisiin kysymyksiin annettuja vastauksia. Arkaluonteisia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi alkoholinkäyttöä, terveyttä tai seksuaalista käyttäytymistä koskevat kysymykset. Käynti- ja puhelinkyselyjä kustannuksiltaan halvemmissa posti- ja internetkyselyissä epävarmuustekijät liittyvät muun muassa siihen, ettei haastattelija ole avustamassa ja valvomassa vastaamista.

[34] Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.

Kysely soveltuu hyvin monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimukseen. Eräs perusvaatimus kyselyn käytölle on se, että aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on olemassa riittävästi. Ellei aiempaa tietoa aiheesta ole riittävästi, kyselylomakkeen suunnittelu on vaikeaa tai mahdotonta (mitä pitäisi tai voisi kysyä?) ja kysymyksiin annettavat vastaukset muuttuvat epäluotettaviksi. Yksi esimerkki vaikeahkosta tutkimuskysymyksestä, johon lomakekysely soveltuisi huonosti, on ”Miten elämykset syntyvät ihmisten mielissä”. Elämyksen synty on niin moniulotteinen aihe, että kattavan kysymysjoukon laatiminen ja kysymyksiin vastaaminen olisi vaikeaa. **Ellei lomakkeen suunnittelun pohjaksi ole riittävästi aiempaa tietoa, on syytä harkita laadullisten menetelmien käyttöä.**

Tiedonhankinta kyselyssä

Otanta[35]

Kyselytutkimusta suunniteltaessa pitäisi mistaa, että se on nimenomaan määrällisen tutkimuksen menetelmä. Määrällinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö määritellään tutkimuksen **tavoitteiden** perusteella. Mittauksen kohteita kutsutaan **havaintoyksiköiksi**. Jos tavoitteena on saada tietoa esimerkiksi asiakastyytyväisyydestä, havaintoyksikköinä ovat asiakkaisiin lukeutuvat henkilöt. Jos taas tavoitteena on saada tietoa yritysten markkinointibudjeteista, havaintoyksikköinä ovat yritykset. Ensimmäinen työvaihe on siis määritellä kyselytutkimuksen tavoitteet ja mitattavat havaintoyksiköt.

Havaintoyksikön valinnan jälkeen tutkija valitsee, kuinka monesta havaintoyksiköstä tietoa kerätään. Kaikkien havaintoyksiköiden muodostamaa joukkoa kutsutaan tutkimuksen **perusjoukoksi**. Luotettavinta määrällistä tietoa saadaan mittaamalla haluttuja ominaisuuksia kaikista perusjoukkoon kuuluvista havaintoyksiköistä. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittaamisessa perusjoukon muodostavat kaikki asiakkaat ja luotettavinta tietoa saataisiin kysymällä samat kysymykset heiltä kaikilta. Vastaavasti esimerkiksi suomalaisten mielipiteitä mitattaessa luotettavin-

[35] Luvussa on laajasti hyödynnetty Valtakunnallisen menetelmätietovarannon KvantiMOTV:n aineistoja, www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html. (Luettu 10.3.2014.)

ta tietoa saataisiin mittaamalla jokaisen suomalaisen mielipiteet. Käytännössä tämä on usein mahdotonta tai hyvin kallista, joten määrällisissä tutkimuksissa keskitytään yleensä perusjoukosta **satunnaisesti valitun otoksen** tutkimiseen. Otoksesta saatujen tietojen perusteella voidaan **tilastollisen päättelyn** avulla tehdä koko perusjoukkoon päteviä päätelmiä.

On erittäin tärkeää huomata, että otantaan perustuvissa tutkimuksissa ei koskaan olla kiinnostuneita otoksen vaan perusjoukon ominaisuuksista. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä mitattaessa ei ole tarkoituksena selvittää otokseen päätyneiden 150 asiakkaan näkemyksiä vaan koko perusjoukon eli yrityksen koko asiakaskunnan näkemyksiä. Tilastollisen päättelyn avulla voidaan arvioida, kuinka hyvin otoksesta saadut tulokset pitävät paikkansa perusjoukossa. Kyse on siis siitä, kuinka todennäköisesti otoksen avulla saadut tulokset, esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden asiakkaiden näkemykset, voidaan yleistää koko perusjoukkoa eli asiakaskuntaa koskeviksi tuloksiksi. Tutkijan on siis tärkeää ymmärtää otannan perusperiaatteet.

Otos ja näyte

Perusjoukkoa pienemmät havaintoyksikköjoukot voidaan jakaa otoksiin ja näytteisiin. **Otos** tarkoittaa sellaista havaintoyksikköjen joukkoa, johon kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla havaintoyksiköillä on tiedossa oleva nollaa suurempi todennäköisyys tulla valituksi. **Näytteessä** havaintoyksikköjen valinta on tyypillisesti harkinnanvaraista eikä havaintoyksikköjen valituksi tulemisen todennäköisyyttä tiedetä. Määrällisessä tutkimuksessa tavoitellaan mahdollisuuksien mukaan otoksia, koska niiden avulla voidaan tehdä perusjoukkoa koskevia yleistyksiä. Näytteestä tällaisia yleistyksiä ei sen sijaan voi tehdä.

Varmin tapa saada otoksesta koko perusjoukkoa edustava on käyttää satunnaisuutta hyväksi otosta valittaessa. **Satunnaisuus** on ratkaisevan tärkeä piirre, jotta valitusta havaintoyksikköjoukosta voidaan tehdä koko perusjoukkoa koskevia yleistyksiä. Jos siis esimerkiksi yrityksen 20 000 asiakkaasta kyselyyn on vastannut 200 satunnaisotannalla valittua henkilöä, tulokset kertovat yrityksen koko asiakaskunnan näkemyksistä. Sen sijaan yhtä suuri 200 asiakkaan näyte ei kerro yrityksen koko asiakaskunnan näkemyksistä mitään, vaan tulokset kertovat ainoastaan 200 kyselyyn vastanneen näkemyksistä.

Toisinaan satunnaisotoksen saaminen perusjoukosta on mahdotonta. Ellei kyselyn tekijällä ole käytettävissään otantakehikkoa (ks. s. 125), jou-

dutaan tyytymään harkinnanvaraiseen näytteeseen. Tällaiseen tilanteeseen joudutaan usein esimerkiksi sosiologian alalla, kun tutkitaan erilaisten alakulttuurien jäseniä, kuten huumeiden käyttäjiä tai prostituoituja. Tyypillisesti kummastakaan ryhmästä ei ole saatavilla minkäänlaista kattavaa listaa, josta satunnaisotanta voitaisiin tehdä. Perusjoukon ja otantakehikon määrittelemiseen liittyvät vaikeudet ovat oleellinen haaste myös internetkyselyissä. Puhelinluettelosta on helppo löytää esimerkiksi kaikki tamperelaiset parturiliikkeet puhelinnumeroineen, mutta vastaavaa kattavaa listaa parturiliikkeiden sähköpostiosoitteista on hyvin vaikea löytää. Mahdollisuuksien mukaan tulisi pyrkiä otokseen ja välttää näytettä. Jos näytettä kuitenkin päädytään käyttämään, tutkijan tulee varmistaa, että työn tuloksia tulkittaessa otetaan huomioon, että tulokset koskevat yksinomaan kyselyyn vastanneita eikä niitä voi yleistää.

Yksinkertainen satunnaisotanta

Tavoitelluin ja tilastollisesti vahvin otantamenetelmä on yksinkertainen satunnaisotanta. Siinä jokaisella perusjoukon havaintoyksiköllä on samansuuruinen todennäköisyys tulla valituksi otokseen. Yksinkertainen satunnaisotos on periaatteiltaan helppo ymmärtää ja usein myös helppo toteuttaa.

Yksinkertainen satunnaisotanta etenee käytännössä vaiheittain. Ensimmäiseksi kyselyn tekijä laatii listan kaikista perusjoukon havaintoyksiköistä. Tätä listaa kutsutaan **otantakehikoksi**. Jos tutkimuksen kohteena olisivat kaikki suomalaiset, otantakehikkona voitaisiin käyttää esimerkiksi Väestörekisterikeskuksen tietokantoja, joihin jokainen suomalainen on rekisteröity. Jos taas tutkimuksen kohteena olisivat kaikki helsinkiläiset ravintolat, otantakehikkona voisivat toimia Kaupparekisterin tietokannat tai vaikkapa anniskeluoikeuksia myöntävän viranomaisen tietokannat.

Seuraavaksi kyselyn tekijä päättää haluamansa **otoksen koon**. Päätös otoksen koosta perustuu siihen, kuinka tarkasti otoksesta saadut tulokset voidaan yleistää perusjoukkoa koskevaksi eli kuinka suuri virhemarginaali on hyväksyttävä. Suomalaisissa valtakunnallisissa tutkimuksissa käytetään yleensä vähintään tuhannen hengen otoksia, jolloin tulosten virhemarginaali on muutamia prosenttiyksiköitä. Jos perusjoukko on pieni, on mielekästä jättää otanta tekemättä ja tehdä niin sanottu kokonaistutkimus eli kerätä tiedot kaikista perusjoukon jäsenistä. Yleensä tekijä itse määrittelee sopivan otoksen koon sillä perusteella, kuinka suuren virhemarginaalin hän on valmis hyväksymään.

Taulukko 4.1 Virhemarginaali luotettavuusrajalla 95 %.

	OTOKSEN KOKO													
Tuloksena saatu prosenttiluku	N=25	N=50	N=75	N=100	N=150	N=200	N=250	N=300	N=400	N=500	N=600	N=800	N=1000	N=2000
2 tai 98	± 5,6	±4,0	± 3,2	±2,8	±2,3	±2,0	±1,8	±1,6	±1,4	±1,3	±1,1	±1,0	±0,9	±0,6
3 tai 97	±6,8	±4,9	±3,9	±3,4	±2,8	±2,4	±2,2	±2,0	±1,7	±1,5	±1,4	±1,2	±1,1	±0,8
4 tai 96	±7,8	±5,6	±4,5	±3,9	±3,2	±2,8	±2,5	±2,3	±2,0	±1,8	±1,6	±1,4	±1,3	±0,9
5 tai 95	±8,7	±6,2	±5,0	±4,4	±3,6	±3,1	±2,7	±2,5	±2,2	±2,0	±1,8	±1,5	±1,4	±1,0
6 tai 94	±9,5	±6,8	±5,5	±4,8	±3,9	±3,4	±3,0	±2,8	±2,4	±2,1	±2,0	±1,7	±1,5	±1,0
8 tai 92	±10,8	±7,7	±6,2	±5,4	±4,4	±3,8	±3,4	±3,1	±2,7	±2,4	±2,2	±1,9	±1,7	±1,2
10 tai 90	±12,0	±8,5	±6,9	±6,0	±4,9	±4,3	±3,8	±3,5	±3,0	±2,7	±2,5	±2,1	±1,9	±1,3
12 tai 88	±13,0	±9,2	±7,5	±6,5	±5,3	±4,6	±4,1	±3,8	±3,3	±2,9	±2,7	±2,3	±2,1	±1,4
15 tai 85	±14,3	±10,1	±8,2	±7,1	±5,9	±5,1	±4,5	±4,1	±3,6	±3,2	±2,9	±2,5	±2,3	±1,6
20 tai 80	±16,0	±11,4	±9,2	±8,0	±6,6	±5,7	±5,0	±4,6	±4,0	±3,6	±3,3	±2,8	±2,5	±1,8
25 tai 75	±17,3	±12,3	±10,0	±8,7	±7,1	±6,1	±5,5	±5,0	±4,3	±3,9	±3,6	±3,0	±2,8	±1,9
30 tai 70	±18,3	±13,0	±10,5	±9,2	±7,5	±6,5	±5,8	±5,3	±4,6	±4,1	±3,8	±3,2	±2,9	±2,0
35 tai 65	±19,1	±13,5	±11,0	±9,5	±7,8	±6,8	±6,0	±5,5	±4,8	±4,3	±3,9	±3,3	±3,1	±2,1
40 tai 60	±19,6	±13,9	±11,3	±9,8	±8,0	±7,0	±6,2	±5,7	±4,9	±4,4	±4,0	±3,4	±3,1	±2,2
45 tai 55	±19,8	±14,1	±11,4	±9,9	±8,1	±7,0	±6,2	±5,8	±5,0	±4,5	±4,1	±3,5	±3,2	±2,2
50	±20,0	±14,2	±11,5	±10,0	±8,2	±7,1	±6,3	±5,8	±5,0	±4,5	±4,1	±3,5	±3,2	±2,2

Esimerkki: Jos 5 % otoksesta on ostanut tuotteen ja otoksen koko on 800 henkilöä, oikea tulos on 5 ±1,5 %. Toisin sanoen 3,5 %–6,5 % on ostanut tuotteen luotettavuusrajalla 95 %.

Virhemarginaalin ja otoksen koon suhdetta esitellään viereisen sivun taulukossa. Ylin rivi viittaa otoksen tai näytteen kokoon (esim. henkilömäärä). Pystyrivi taas viittaa prosenttilukuun, joka on saatu mittauksessa tulokseksi. Taulukosta voidaan esimerkiksi lukea, että kun otoksen koko on 500 (N=500) ja kysymykseen saatujen vastausten määrä on 10 % tai 90 %, virhemarginaali on ± 2,7 %. Taulukossa käytetty 95 prosentin **luotettavuusraja** on tilastollisessa tutkimuksessa vakiintunut käytäntö. Luotettavuusraja kertoo, kuinka varmoja ollaan siitä, että määritetty virhemarginaali pitää paikkansa. Edellä mainittu tulos tarkoittaisi sitä, että ollaan 95-prosenttisen varmoja siitä, että koko perusjoukosta 10 % ±2,7 % kannattaa jotain ehdotusta.

Otoksen kokoa valittaessa kyselyn tekijän täytyy miettiä tulevaa tulosten analyysiään ja pohtia, mikä on pienin osa otoksesta, jota analyysissä tarkastellaan. Jos otoksen koko on 1 000 henkilöä mutta miehiä ja naisia tarkastellaan erikseen, tarkasteltava joukko onkin usein vain noin 500. Jos lisäksi halutaan tarkastella tietyn ikäisiä naisia, joita otoksessa on esimerkiksi 150, virhemarginaali kasvaa edelleen. Otoksen koon määrittämiseen liittyy kiinnostava ja arkijärjellä mahdollisesti vaikeasti ymmärrettävä piirre: Otoksen koon määrittämisessä perusjoukon koko on yhdentekevä. Jos tutkitaan 5 000 kanta-asiakkaan, 500 000 helsinkiläisen tai 5 miljoonan suomalaisen mielipiteitä, samansuuruinen otos johtaa samansuuruiseen virhemarginaaliin. Jos 1 000 hengen otoksesta 5 prosenttia kannattaa jotain ehdotusta, virhemarginaali on ±1,4 %[36], olipa perusjoukkona 5 000 kanta-asiakasta, 500 000 helsinkiläistä tai 5 miljoonaa suomalaista.

Kun kyselyn tekijä on ensin pohtinut, mikä on pienin osa otoksesta, jota kyselytutkimuksessa tarkastellaan, ja millainen virhemarginaali on hyväksyttävä, hän voi päättää, millainen otoskoko on tarpeen. Otoskoon valitsemisen jälkeen tekijä lopuksi valitsee otantakehikosta haluamansa määrän havaintoyksiköitä jollain satunnaismenetelmällä. Varsinainen otoksen valinta otantakehikosta voi edetä millä hyvänsä tavalla, jossa kaikilla perusjoukon jäsenillä on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi.

Systemaattinen satunnaisotanta

Systemaattinen eli tasavälinen otanta on tavallaan pelkistetty versio yksinkertaisesta satunnaisotannasta. Myös systemaattista otantaa varten tekijä tarvitsee listan perusjoukon havaintoyksiköistä eli otantakehikon.

[36] Luotettavuustasolla 95 %.

Poimintavälin määrittelemiseksi on laskettava otoksen suhteellinen koko perusjoukosta. Jos esimerkiksi oletetaan, että perusjoukkoon kuuluu 500 havaintoyksikköä ja otoskoko on 100, suhteelliseksi otoskooksi saadaan 1/5 (= 100/500). Havaintoyksikkölistasta poimitaan näin joka viides havaintoyksikkö otokseen.

Ennen otoksen poiminnan aloittamista täytyy päättää, mistä kohdasta havaintoyksikköjen listaa otoksen valinta aloitetaan. Tässä voidaan käyttää hyväksi satunnaislukutaulukoita. Systemaattinen otanta etenee tämän jälkeen niin, että listasta poimitaan otokseen joka viides havaintoyksikkö aloittamalla satunnaisesti valitusta lähtökohdasta. Jos lista loppuu ennen kuin havaintoyksikköjä on saatu poimituksi tarpeellinen määrä, poimimista jatketaan taulukon alusta.

Systemaattinen satunnaisotanta on teknisesti erittäin helppo toteuttaa, mutta siinä on samat ongelmat kuin yksinkertaisessa satunnaisotannassa. Lisäksi ongelmia aiheutuu, jos havaintoyksikkölista noudattaa jotain säännöllistä jaksollisuutta. Jos esimerkiksi tiedot perusjoukosta koostuvat pariskunnista ja poimintaväli on parillinen luku, saattaa käydä niin, että otokseen valikoituu ainoastaan joko miehiä tai naisia.

Ositettu otanta

Ositetun otannan avulla pyritään varmistamaan, että otos on merkittävien ryhmien osalta mahdollisimman edustava. Edustavassa otoksessa tärkeät ryhmät ovat edustettuina samassa suhteessa kuin perusjoukossa. Joskus jokin ryhmä voi olla niin pieni, että yksinkertainen satunnaisotanta ei pysty varmistamaan, että ryhmän edustus toteutuisi otoksessa.

Ositetussa otannassa käytetään hyväksi etukäteistietoja perusjoukon jakautumisesta **ryhmiin**. Oletetaan, että tutkija haluaisi varmistaa, että vaikkapa ruotsinkieliset näyttäytyvät 500 hengen otoksessa riittävästi. Ruotsinkielisten osuus koko väestöstä on 6 prosenttia. Koska tekijä haluaa varmistaa, että otokseen sisältyy yhtä suuri osuus ruotsinkielisiä kuin muunkielisiä suomalaisia, hän jakaa ensin koko väestön näihin kahteen ryhmään. Tämän jälkeen hän poimii 6 prosenttia haluamastaan otoksesta (500) eli yhteensä 30 henkilöä ruotsinkielisten listalta ja 470 muunkielisten listalta. Menetelmä varmistaa, että ruotsinkielisten ja muunkielisten osuus otoksessa on sama kuin perusjoukossa.

Ryväsotanta

Ryväsotantaa käytetään yleensä suurissa haastattelututkimuksissa. Tavoitteena on vähentää tietojen keruun aiheuttamia kustannuksia ja samalla varmistaa, että otos on mahdollisimman edustava. Ryväsotantaa voidaan hyödyntää myös silloin, kun tutkijalla ei ole käytettävissään kattavaa listaa kaikista havaintoyksiköistä.

Ryväsotanta koostuu useasta eri otoksesta. Ajatuksena on, että ensin tehdään otanta havaintoyksikköjä suuremmista kokonaisuuksista, minkä jälkeen valitaan näistä kokonaisuuksista varsinaiseen otokseen tulevat havaintoyksiköt. Oletetaan, että tehtävänä on selvittää suomalaisten hotellien asiakkaiden tyytyväisyyttä heidän saamansa palveluun. Kaikilla hotelleilla on omat asiakasrekisterit, mutta tekijällä ei ole käytettävissään kattavaa tietoa kaikista Suomen hotelliasiakkaista. Hänellä on kuitenkin apunaan lista kaikista Suomen hotelleista.

Ryväsotanta etenee niin, että ensin tekijä ottaa haluamansa kokoisen otoksen hotelleista. Tässä vaiheessa voidaan käyttää muita edellä esitettyjä otantamenetelmiä, esimerkiksi yksinkertaista satunnaisotantaa. Tämän jälkeen tekijä voi pyytää valituista hotelleista listat heidän asiakkaistaan ja poimia varsinaisen otoksen näistä listoista. Menetelmän keskeinen etu on se, että asiakaskyselyt voidaan rajoittaa valittuun määrään hotelleja, mikä vähentää tiedonkeruun kustannuksia.

Sähköiset kyselyt

Sähköiset kyselyt ovat viime aikoina voimakkaasti yleistyneet. Sähköisten kyselyiden toteuttamiseen on tarjolla useita eri internetsovelluksia. Tunnetuimpia niistä ovat muun muassa Webropol, Digium ja SurveyMonkey. Helppokäyttöisillä ja tyypillisesti ilmaisilla sovelluksilla voidaan laatia kyselylomakkeet, kerätä vastaukset ja raportoida tulokset. Tyypillisiä tapoja digitaalisten kyselyiden toteuttamiseksi ovat sähköpostitse levitettävät kyselyt, yrityksen tai muun organisaation omille kotisivuille liitetyt kyselyt sekä sosiaalisen median alustoille (esim. Facebook) liitettävät kyselyt.

Sähköisen tiedonkeruun erityisiä vahvuuksia ovat edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Sähköisestä tiedonkeruusta ei synny paino- tai postituskuluja, jotka tavallisessa postikyselyssä ovat saattaneet olla merkittävä kuluerä. Tiedon kerääminen sähköisten kyselyiden avulla on nopeaa, ja digitaalinen kysely mahdollistaa nopeutensa puolesta myös reaaliaikaisen ja jatkuvan tiedonkeruun ja hyödyntämisen. Esimerkiksi suurissa urhei-

lutapahtumissa tutkijat ovat keränneet yleisön seassa mobiiliympäristöön rakennetulla sähköisellä kyselyllä asiakaspalautetta ja kehittämisehdotuksia, joiden avulla järjestäjät ovat voineet reagoida mahdollisiin epäkohtiin jo silloin, kun tapahtuma on vielä käynnissä. Sähköiset kyselyt voi myös helposti tehdä mukautuviksi, jolloin vastaajan kyselyn alkupäässä antamat vastaukset vaikuttavat siihen mitä kysymyksiä häneltä kyselyn lopulla kysytään. Sähköinen tiedonkeruu soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohteenakin ovat digitaalinen maailma ja siellä tapahtuva ihmisten käyttäytyminen.

Toisaalta sähköiseen tiedonkeruuseen liittyy myös merkittäviä metodologisia haasteita, jotka poikkeavat tavanmukaiseen lomaketutkimukseen liittyvistä haasteista. Sähköisten kyselyiden halpuus, nopeus ja helppous ovat johtaneet erilaisten kyselyiden räjähdysmäiseen kasvuun. Kyselytulva ja sen myötä syntynyt vastausväsymys voivat osaltaan selittää sitä, että kyselytutkimusten vastausprosentit ovat lähivuosina pienentyneet merkittävästi. Tiedonkeruun kattavuutta heikentää myös se, että kyselyt jäävät yhä useammin vastaajien roskapostisuodattimiin eivätkä tavoita kohdeyleisöään yhtä laajasti kuin aiemmin.

Keskeisin sähköisten kyselyiden käyttämisen haaste liittyy kuitenkin aineiston edustavuuteen ja tulosten yleistettävyyteen. Sähköpostiosoitteita ei rekisteröidä systemaattisesti, ja hyvän otantakehikon löytäminen voi olla vaikeaa. On siten melko yleistä, että kattavan otantakehikon puuttuessa sähköisten kyselyiden vastaajien valinta ei perustu otantaan vaan kysely lähetetään kaikille niille, joiden sähköposti tutkijalla sattuu olemaan saatavilla. Sosiaalisessa mediassa ja yritysten internetsivuilla toteutettavien kyselyiden osalta on myös yleistä, että vastaajiksi valikoituu tarkemmin määrittelemätön joukko ihmisiä, jotka sattuvat vierailemaan sivustolla, jolla kysely tai linkki kyselyyn on. Ongelmallista tällaisessa lähestymisessä on se, ettei tutkija tiedä, keitä kyselyn vastanneet ovat.

Ellei kysely perustu otokseen, tuloksia ei voi yleistää koskemaan koko perusjoukkoa (esim. yrityksen A asiakkaat). Sähköisten kyselyiden laatijan keskeisenä haasteena on välttää tilanne, jossa tarkoituksena on tutkia yrityksen A asiakaskuntaa mutta otoksen sijaan käytetään epämääräisesti muodostunutta näytettä. Jos tällainen tilanne syntyy, käy niin, että tarkoituksena oli tutkia yrityksen A asiakkaita mutta toteutetun tutkimuksen tuloksena ei saada tietoa yrityksen A asiakaskunnasta vaan sen Facebook-sivujen vierailijoista tai epämääräisesti muodostuneesta joukosta ihmisiä, joiden ajantasainen sähköpostiosoite yrityksen rekisteristä

löytyi. On aihetta olettaa, etteivät vaikkapa yrityksen Facebook-sivuilla kyselyyn vastaavat ihmiset edusta keskimääräistä yrityksen asiakasta vaan vaikeasti määriteltävää sosiaalisessa mediassa aktiivista joukkoa, jotka eivät välttämättä ole yrityksen asiakkaita lainkaan. Tilannetta ei paranna vastausten suuri määrä, eikä tuloksia mahdollisesti suuresta vastaajamäärästä huolimatta voi yleistää koskemaan yrityksen A koko asiakaskuntaa.

ESIMERKKI varoittaa

Tutkijan tarkoituksena oli tutkia yrityksen A asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Kysely päätettiin toteuttaa Facebookissa ja vastaajamäärän kasvattamiseksi kyselyyn vastanneiden kesken päätettiin arpoa palkinto. Houkutteleva palkinto kasvatti vastaajamäärän erittäin suureksi, useilla markkinoilla suuremmaksi kuin yrityksen koko asiakaskunta oli. Hämmennystä herätti myös se, että vastauksia tuli runsaasti myös sellaisilta alueilta, joilla yrityksellä ei ollut minkäänlaista toimintaa. Kukaan ei tiedä, keitä vastaajat olivat, eikä yrityksen asiakkaista tiedetty tutkimuksen jälkeen sen enempää kuin ennen tutkimusta.

Kyselylomakkeen suunnittelu

Kyselytutkimuksen toteuttamiseen ja lomakesuunnitteluun on tarjolla lukuisia yksityiskohtaisia ohjeistoja. Tässä luvussa luodaan yleiskuva kyselylomakkeen suunnittelusta ja annetaan keskeisimpiin suunnittelukohtiin liittyviä käytännön ohjeita.

Kuten mikä tahansa tieteellinen tutkimus kyselytutkimuskin aloitetaan perehtymällä aikaisempiin tutkimuksiin. Alaan liittyvien julkaisujen ohella kannattaa perehtyä tutkimuksissa käytettyihin aineistoihin
niiltä osin kuin tietoa on saatavissa.

Kyselylomakkeen suunnittelu perustuu kehittämistyön tavoitteisiin, joiden tulee olla tekijälle selvillä ennen lomakesuunnittelun alkamista. Lomakkeeseen sisällytetään **kaikki** sellaiset ja **vain** sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä saattaa kuulostaa itsestään selvältä, mutta vähemmän kokeneilla kyselyn tekijöillä on toisinaan pyrkimys käydä nopeasti kiinni tekemiseen, jolloin lomake saattaa olla valmis ennen työn tavoitteiden kirkastumista. Hätiköidysti ja liian

varhain laaditulla lomakkeella ei välttämättä saada lainkaan työn tavoitteiden mukaisia vastauksia tai jotain oleellista jää kysymättä. Tästä seuraa vääjäämättä vakavia ongelmia myöhemmissä työvaiheissa, työn laadun laskua ja runsaasti ajanhukkaa tekijälle itselleen. Lomakkeen suunnitteluun ja kyselyn toteuttamiseen kannattaakin aina ryhtyä vasta sen tietoperustan kokoamisen ja kohdeilmiöön perehtymisen jälkeen.

Lomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat erittäin tärkeitä sekä vastaajalle että myöhemmin tietojen tallentajalle. Liian pitkä kysely heikentää vastaamishalua, joten kyselyissä keskimääräisen vastausajan tulisi olla korkeintaan 15–20 minuuttia. Lomaketutkimuksissa on pyrittävä kehittäistehtävän kannalta kattavaan mutta samalla yksinkertaiseen ja helppotajuiseen kysymyksenasetteluun. Kyselyssä ei pidä kysyä asioita vain varmuuden vuoksi. On hyvä muistaa, että vastaajajoukko tuntee vain harvoin tutkittavan aihealueen yhtä hyvin kuin kysymysten laatija. Lomakkeen potentiaalisten palauttajien täytyy paitsi jaksaa myös osata vastata kyselyyn. Standardoiduissa kyselyissä vastaajien pitää ymmärtää kysymykset mahdollisimman samalla tavalla ja myös vastata niihin yhteismitallisin arviointiperustein. Tämä edellyttää, että kysymysten laadinnassa on käytetty kauttaaltaan yksinkertaista, tarkoituksenmukaista ja täsmällistä kieltä. Yksinkertaisuuden vaatimus koskee myös kysymysten pituutta: hyvä kysymys on aina kohtuullisen mittainen. Hirsjärvi, ja Remes ja Sajavaara[37] ovat koonneet seuraavan suosituslistan:

1. Selvyys on tärkeintä. Laadi yksiselitteisiä kysymyksiä.
2. Tarkat kysymykset ovat parempia kuin yleisluonteiset kysymykset.
3. Lyhyet kysymykset ovat parempia kuin pitkät.
4. Vältä kysymyksiä joihin liittyy kaksoismerkityksiä. Kysy vain yhtä asiaa kerrallaan.
5. Tarjoa valittavaksi ”ei mielipidettä” -vaihtoehto.
6. Käytä monivalintavaihtoehtoja mieluummin kuin ”samaa mieltä” tai ”eri mieltä” -väittämiä.
7. Harkitse kysymysten määrää ja järjestystä lomakkeessa.
8. Tarkista sanojen valinta ja käyttö. Käytä kieltä, jota vastaaja ymmärtää.

[37] Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita.* Tammi, Helsinki.

Kaikkiaan lomake on hyvä aloittaa kysymyksillä, joihin on varmasti helppoa vastata.

Kysymykset on järkevä laatia mahdollisimman tarkoiksi. Analyysivaiheessa liian hienojakoiseksi havaittua tietoa on helppo tiivistää. Laajoilla kysymyksillä kerättyjä vastauksia ei sitä vastoin voi enää muuttaa hienojakoisemmiksi. Muun muassa vastaajien ikää ei ilman erityisiä syitä pitäisi kysyä luokiteltuna. Kannattaa mieluummin kysyä syntymävuotta (tai ikää) vuoden tarkkuudella, jolloin tekijä voi tehdä tarpeen vaatimat ikäluokitukset analyysivaiheessa. Toisaalta kysymysten ja vastausvaihtoehtojen liiallinen tarkkuus saattaa johtaa näennäiseen mittaustarkkuuteen, jos esimerkiksi tiedustellaan hankalia muistinvaraisia asioita liian tiheällä seulalla.

Yksi tavallisimmista kysymysten tarkkuuteen liittyvistä kysymyksistä koskee sitä, laaditaanko kysymykseen valmiit vastausvaihtoehdot vai riittääkö avoin kysymys. Täysin avoimia kysymyksiä on suositeltavaa sisällyttää lomakkeeseen ainoastaan silloin, kun niiden käyttöön on painava syy. Kyselyjen kaikki vastaajat eivät yleensä vastaa niihin eikä vastauksista saatu informaatio aina täytä tutkijan odotuksia. Toisaalta jos vastaajajoukko tiedetään aktiiviseksi ja myös helposti kantaa ottavaksi, avointen kysymysten käyttö voi olla hyvinkin aiheellista.

Kysymyksiä laadittaessa on hyvä keskittyä muotoilemaan kysymyksistä **yksiselitteisiä**, jotta jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla. Lomakkeeseen kannattaa aina merkitä mahdollisimman yksityiskohtaisia **vastausohjeita**. Niitä kannattaa käyttää sekä yksittäisten kysymysten lopussa että lomakkeen alussa, jossa pitää ainakin ilmoittaa seuraavaa ohjetta vastaava sisältö: ”Ellei toisin mainita, rengastakaa oikeaa vaihtoehtoa vastaava numero tai kirjoittakaa vastauksenne sille varattuun tilaan.” Yleensä lomakkeesta tallennetaan havaintomatriisiin numeroita, joten **vastausvaihtoehdotkin** kannattaa ehdottomasti luetella numeroilla eikä kirjaimilla. Tämä vähentää virheitä tietojen tallentamisessa ja kohentaa kyselytutkimuksen reliabiliteettia. Strukturoitujen kysymysten vastausvaihtoehtojen on periaatteessa aina oltava toisensa poissulkevia. Joitain poikkeuksia kuitenkin on, ja useimmiten ne liittyvät joko preferenssikysymyksiin (pyydetään esimerkiksi nimeämään ensisijainen vastaus) tai monivalintakysymyksiin. Vastausvaihtoehtojen päällekkäisyys on valitettavan yleinen ongelma. Päällekkäisten vaihtoehtojen poistamiseen kannattaakin käyttää aikaa kyselyn suunnitteluvaiheessa.

Kyselylomake on **välttämätöntä testata** tavalla tai toisella ennen sen laajamittaista levittämistä. Ennen lomakkeen monistamista on suositeltavaa antaa lomakkeen eri versioita luettavaksi tutkimuksen ohjaajille tai muille alaa tunteville henkilöille. Lisäksi lopulliseksi arvioitu lomake kannattaa täyttää itse ja antaa vielä perusjoukkoon kuuluvan koevastaajajoukon vastattavaksi ja tehdä sen jälkeen siihen tarpeen vaatimat viimeiset muutokset ja täydennykset.

Kyselytutkimuksiin liittyvien **saatteiden** tai **saatekirjeiden** laatiminen voi tuntua ylimääräiseltä vaivalta, mutta saatekirje on erittäin tärkeä dokumentti kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta. Saatekirjeen perusteella vastaajalle selviää, mistä on kyse, ja sen perusteella hän päättää, osallistuuko hän tutkimukseen vai ei. Saatekirjeen ominaisuuksilla on suora vaikutus vastausprosenttiin, joten sen suunnitteluun on hyvä käyttää aikaa. Saatteen on herätettävä luottamusta ja vastausmotivaatiota. Lisäksi sen pitää selvittää ainakin seuraavat asiat[38]:

Ensimmäisen kyselykierroksen saate:

- kuvaus siitä, mikä kysely tai tutkimus on kyseessä
- kyselytutkimuksen tekijät ja mahdollinen teettäjä, kyselyn kohderyhmä (ei välttämättä kannata mainita, kuinka monelle henkilölle kysely lähetetään)
- tutkimuksen tarpeellisuuden perustelu
- maininta tutkimustulosten ja -aineiston käytöstä sekä vastaajien anonymiteetin säilymisestä
- maininta siitä, että jokaisen vastaajan vastaukset ovat tarpeellisia tutkimuksen onnistumiseksi
- lomakkeen viimeinen palautuspäivämäärä (ei 1–2 viikkoa pidempää vastausaikaa lomakkeen saamisesta, ellei erityisen painavaa syytä)
- etukäteiskiitokset vastauksista ja yhteistyöstä
- tekijän ja teettäjän edustajan nimet ja allekirjoitukset

[38] Valtakunnallisen menetelmätietovarannon KvantiMOTV:n aineistot osoitteessa http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html.

Muistutuskierroksen saate:

- kyselytutkimuksen tekijät ja mahdollinen teettäjä, edellinen lähetyksen lähetysajankohta
- syy siihen, miksi lähetetään muistutusviesti vastaamattomille tai kokonainen muistutuskierros (aina ei ole tiedossa, ketkä ovat vastanneet ja ketkä eivät)
- hyvin näkyvä maininta siitä, että kyselyyn jo vastanneiden ei tarvitse enää vastata uudelleen
- vetoomus vastaamisen ja kyselyn onnistumisen puolesta
- vastausten viimeinen palautuspäivämäärä määriteltynä (esim. viikon kuluessa)
- mahdollisesti uudestaan tekijöiden ja teettäjien nimet ja allekirjoitukset; lisäksi mahdollisia uusia suosituksia ja suosittelijoita
- muistutuskierros toteutettava mahdollisimman pian ensimmäisen vastauskierroksen vastausajan umpeutumisen jälkeen.

Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta

Kyselyllä voidaan tuottaa sekä laadullista (avoimet kysymykset) että määrällistä dataa, joskin useimmiten painopiste on määrällisen tiedon tuottamisessa. Määrällisen (kvantitatiivisen) tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta ovat laajoja aiheita, joista on kirjoitettu lukemattomia kirjoja[39]. Tässä kirjassa tilastollista analyysiä ei käsitellä yksityiskohtaisesti vaan tyydytään luomaan yleiskuva tilastollisen tiedon käsittelyn kokonaisuudesta.

Tilastolliset menetelmät voidaan jakaa kahteen pääjoukkoon: perustaviin menetelmiin ja monimuuttujamenetelmiin.

Perustavat menetelmät ovat aineiston kuvailuun kohdistuvia menetelmiä. Niitä ovat

- keskiluvut (moodi, mediaani, keskiarvo)
- hajontaluvut (keskihajonta, vaihteluväli, vaihteluvälin pituus, variaatiosuhde ja variaatiokerroin)
- ristiintaulukointi
- korrelaatio (mm. Pearsonin korrelaatiokerroin)
- riippuvuusluvut (mm. Spearmanin rho, kontingenssikerroin).

[39] Eräs suositeltava lähde tilastollisten menetelmien hyödyntämiseen on internetissä julkaistu laaja ”KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto”. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ (luettu 10.3.2014).

Monimuuttujamenetelmät ovat menetelmäpaketteja, joihin liittyy useita eri toimintoja, kuten mallin identifiointi, parametrien testaus, erilaisia hypoteesien testejä ja tarkasteluja. Jokaisella monimuuttujamenetelmällä on omat työvaiheensa ja sovellusalueensa. Yhteistä monimuuttujamenetelmissä on se, että niillä käsitellään useita muuttujia samanaikaisesti ja tarkoituksena on havaintoaineiston informaation tiivistäminen jonkin mallin avulla. Monimuuttujamenetelmiä ovat muun muassa

- klusterianalyysi
- faktorianalyysi
- erotteluanalyysi
- varianssianalyysi
- regressioanalyysi
- conjoint-analyysi.

Lukuun 4.4 liittyvää kirjallisuutta

Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.

Bennekom, F. C. von (2002). *Customer Surveying, a guide for service marketers.* Customer Service Press, Bolton, MA.

Heikkilä, T. (2008) *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita.* Tammi, Helsinki.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2008). *Tilastolliset menetelmät.* WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.

Mäntyneva, M., Heinonen, I. & Wrange, K. (2008). *Markkinointitutkimus.* WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.

Vilkka, M. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet.* Tammi, Helsinki.

Valtakunnallisen menetelmätietovarannon KvantiMOTV:n aineistot osoitteessa http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otanta-menetelmat.html.

4.5 Dokumenttianalyysi

Mihin dokumenttianalyysi soveltuu?

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Tarkastelun kohteena olevia dokumentteja voivat olla esimerkiksi tekstiksi muutetut haastattelut, www-sivut, lehtiartikkelit, vuosikertomukset, markkinointimateriaalit, ideointipalaverien muistiot, päiväkirjat, valokuvat, piirrokset, puheet, keskustelut, raportit ja muut kirjalliset materiaalit. Dokumentteihin voidaan lukea kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali, jopa esineistö[40]. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto (esim. puolimetrinen pino yritysten mainosmateriaalia tai 100-sivuinen pino litteroituja haastatteluita) tiiviiksi ja selkeäksi. Analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Sillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä.

Dokumenttianalyysin vahvuus on sen herkkyys asiayhteydelle, siis sille, millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössään. Sitä voidaan käyttää valmiiden aineistojen (esim. vuosikertomukset, markkinointiesitteet, www-sivujen sisältö) analysointiin, myös sellaisten, joita alun perin ei ole tarkoitettu tutkimusta varten.

1980-luvulta lähtien sisältöanalyysistä on tullut yhä tärkeämpi väline esimerkiksi PR-panostusten (erityisesti mediasuhteiden) menestyksen arvioinnissa ja yritysten mediaprofiilien analysoinnissa, joissa dokumenttianalyysin tuottamaa tietoa tyypillisesti vertaillaan mediatietoihin (levikki, lukijaprofiilit ym.). Dokumenttianalyysiä käytetään laajasti myös tulevaisuuden tutkimuksen parissa, jolloin tavoitteena on tunnistaa trendejä. Jo vuonna 1982 John Naisbitt julkaisi menestyskirjansa ”Megatrends”, joka perustui amerikkalaisen median dokumenttianalyysiin.

[40] Anttila, P. (2002). *Tutkimuksen taito ja tiedonhankinta.* Akatiimi Oy, Hamina.

Tiedonhankinta dokumenttianalyysissä

Dokumenttianalyysissä voidaan erottaa kaksi keskeistä analyysitapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. **Sisällön analyysillä** tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti, ja sen tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä. **Sisällön erittelyllä** taas tarkoitetaan dokumenttien analyysiä, jossa kuvataan määrällisesti, esimerkiksi numeroin, tekstin sisältöä[41]. Tavat eivät ole toisiaan poissulkevia. Sisällön analyysissä tuotettu aineisto voidaan myös muuttaa numeromuotoon. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sanallisesti kuvatusta aineistosta tuotetaan määrällisiä tuloksia esimerkiksi laskemalla, kuinka monessa kuvassa näkyy lapsia tai kuinka monta kertaa tietty avainsana esiintyy aineistossa.

Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Ennen analyysiä on päätettävä, analysoidaanko **ilmisisältö** (manifest content) vai myös **piilossa olevat viestit** (latent content). Analyysiyksikkö voi tutkimustehtävän mukaan olla esimerkiksi sana, sanayhdistelmä, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus, kirjain, sivujen määrä tai pääotsikoiden koko[42]. Kuten aiemmin korostettiin, kehittämistehtävä määrittelee sen, mikä analyysi tilanteeseen sopii. Dokumenttianalyysin tavoitteena voi siis olla esimerkiksi määritellä, mitä asioita haastateltavat pitävät yrityksen keskeisinä menestystekijöinä. Toisessa ääripäässä tavoitteena voi puolestaan olla määritellä, kuinka monta kertaa yrityksen nimi esiintyy valtakunnan päälehdissä tärkeän markkinointikampanjan aikana tai kuinka monta palstamillimetriä jostain aiheesta kirjoitetaan samoissa lehdissä tiettynä ajankohtana.

Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta

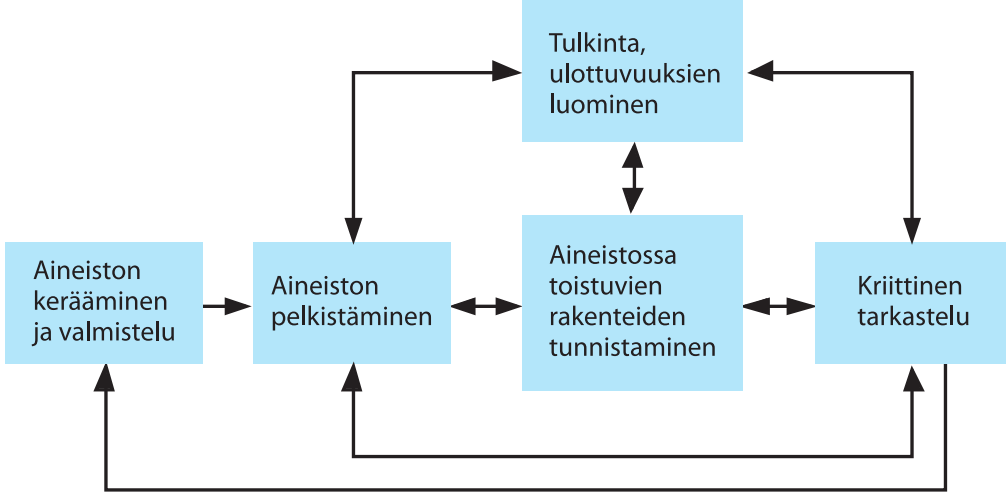
Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin. Tässä kirjassa dokumenttianalyysiin soveltuvia analyysitapoja ei ole mahdollista käydä läpi yksityiskohtaisesti. Sen sijaan seuraavassa esitellään yksi yleisimmistä analyysitavoista, jonka tavoitteena on esimerkin pohjalta auttaa lukijaa ymmär-

[41] Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. Hoitotiede 11 (1); 3–12.
[42] Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

tämään prosessin kulkua[43]. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (kuva 4.1) kuvaa hyvin myös dokumenttianalyysin päävaiheita. Sen vaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu (esim. haastatteluiden litterointi), aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta sekä kaikkiin edellisiin vaiheisiin liittyvä kriittinen tarkastelu. Kriittisen tarkastelun tavoitteena on tunnistaa ja korjata eri vaiheiden toteuttamisessa ja niiden tuloksissa mahdollisesti esiintyviä virheitä tai vääristymiä. Tällä pyritään parantamaan tulosten laatua ja luotettavuutta.

1. Aineiston valmistelu

Aineiston valmistelun tavoitteena on varmistaa, että aineisto on selkeä ja sisällöltään valmis analysointia varten. Käytännössä tämä usein tarkoittaa aineiston muokkaamista digitaaliseksi (esim. tekstin litteroimista, piirustusten skannaamista tai valokuvaamista). Valmisteluvaiheessa kannattaa tehdä tarvittavat korjaukset ja editoinnit ja numeroida alkuperäisaineisto niin, että siihen viittaaminen on myöhemmin helppoa. Esimerkiksi yritysten www-sivuja analysoitaessa kullekin www-sivustolle ja jokaiselle alasivulle kannattaa antaa numero tai kirjainkoodi, johon on myöhemmässä vaiheessa helppo viitata. Valmisteluvaiheessa on hyvä suunnitella selkeä arkistointitapa ja mahdollisuuksien mukaan tallentaa ja jaotella aineisto eri tiedostoiksi. Usein on käytännöllistä luoda useita erillisiä tiedostoja eli



Kuva 4.1 Laadullisen tutkimuksen yleinen malli.

[43] Erilaisia analyysitapoja ja aineiston esittämistapoja käsitellään yksityiskohtaisesti ja käytännönläheisesti esimerkiksi Milesin ja Hubermanin menetelmäkirjaksi poikkeuksellisen viihdyttävästi kirjoitetussa teoksessa ”Qualitative Data Analysis” (1994).

esimerkiksi luoda kustakin haastattelusta oma tiedostonsa ja antaa tiedostoille helposti tunnistettavia nimiä.

2. Analyysi ja pelkistäminen

Sisällön analyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti.

a) Aineistolähtöinen sisältöanalyysi[44]

Aineistolähtöiseen sisältöanalyysiin kuuluvat

1. aineiston pelkistäminen (esim. tiivistämällä tai pilkkomalla osiin)
2. ryhmittely
3. abstrahointi.

Pelkistämisen tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää aineistoa. Tämä tarkoittaa sitä, että pyritään monimuotoisesta ja runsaasta aineistosta tunnistamaan ja rajaamaan pieni määrä näkökulmia. Tiivistäminen tehdään karsimalla havaintojen määrää siten, että tunnistetaan aineiston osissa (esim. haastatteluissa, www-sivuissa) esiintyviä yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä.

Kun monimuotoista ja runsasta aineistoa tiivistetään, aineiston informaatioarvo kasvaa. Rikas aineisto, esimerkiksi kymmenen vuosikertomusta tai 150 sivun pino litteroituja haastatteluita, sisältää valtavasti informaatiota, mutta sen informaatio on vaikeasti käytettävissä. Jotta informaatiota voitaisiin käyttää esimerkiksi päätöksen tekoon, siitä tulee kerätä oleelliset havainnot ja esittää ne tiivistettynä. Esimerkiksi yrityksen johtoryhmä ei voi eikä halua käyttää aikaansa yrityksen koko taloushallinnon läpikäymiseen tai 150 sivun haastatteluaineiston lukemiseen ja ymmärtämiseen. Sen sijaan se haluaa tietää vain olennaisen eli pienen joukon keskeisiä tunnuslukuja tai tiivistelmän siitä, mitä haastatteluista voidaan päätellä.

Pelkistämällä tuotetaan myös kokonaan uutta tietoa. Esimerkiksi seuraavan esimerkin havainto siitä, että kaikille maalle muuttaneille ihmissuhteiden tiiviys on oleellinen kokemus, on uutta tietoa, jota haastateltavat itse eivät tiedä.

[44] http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor (luettu 14.3.2014)

ESIMERKKEJÄ

1 Maalle muuttaneista haastateltavista jotkut korostavat hyvänä puolena läheisiä naapuruussuhteita. Toiset taas valittavat, ettei mikään pysy naapureilta salassa. Miten tällaiset havainnot voisi pelkistää? Yksi pelkistys olisi se, että kaikki vastaajat puhuvat naapuruussuhteiden tiiviydestä.

2 Mikä yhdistää numeroita 27, 45, –9, 81 ja –36? Tässä tapauksessa pelkistys voisi olla vaikkapa se, että kaikki luvut ovat jaollisia kolmella. Muitakin vaihtoehtoja on: luvut ovat myös jaollisia yhdeksällä, ja laskemalla kunkin luvun muodostamat numerot yhteen saadaan aina tulokseksi yhdeksän (kaksi + seitsemän, neljä + viisi jne.). (Lähde: Alasuutari 2004.)

Aineiston ryhmittelyssä koodattu alkuperäisaineisto käydään tarkasti läpi ja siitä etsitään samankaltaisuuksia tai eroja kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään, yhdistetään luokaksi ja nimetään luokan sisältöä kuvaavalla nimikkeellä.

Abstrahointi tarkoittaa pyrkimystä abstraktiin ilmaisuun eli yleiskäsitteiden muodostamiseen pelkistämällä. Aineiston **abstrahoinnissa** erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se aineiston näkökulmasta on mahdollista. Tutkija muodostaa yleiskäsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta ja vertaa teoriaa ja johtopäätöksiä kaiken aikaa alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostaessaan. Tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Tuloksissa kuvataan myös luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt. Johtopäätöksissä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan.

b) Teorialähtöinen ja teoriaohjauksinen sisältöanalyysi

Teoriaohjauksisessa sisältöanalyysissä käsitteistö on valmiina ja analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Teorialähtöisen sisältöanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Analyysirunko voi olla hyvin väljä tai rakenteeltaan hyvin yksityiskohtainen (eli strukturoitu). Strukturoidulla analyysirungolla testataan yleensä aikaisempaa teoriaa tai käsitejärjestelmää uudessa ympäristössä tai tilanteessa. Analyysirungon sisälle muodos-

tetaan erilaisia luokituksia tai kategorioita. Aineistosta voidaan poimia 1) asiat, jotka kuuluvat analyysirungon sisälle, ja 2) asiat, jotka jäävät analyysirungon ulkopuolelle. Analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista muodostetaan uusia luokkia.

Kaksi yleisesti käytettyä haastatteluaineiston pelkistämisen työvälinettä ovat **koodaaminen** ja **teemakortistot**. Koodimerkeillä tarkoitetaan tekstin sisään kirjoitettuja muistiinpanoja tekstikohdalle annetusta tulkinnasta. Koodimerkit ja niiden selitteet yhdessä ovat tulkintojen jäsennys. Ne kertovat, mitä aineistossa tekijän mielestä käsitellään. Koodimerkit ovat tekstin kuvailun apuvälineitä. Ne esimerkiksi kertovat, mistä kukin haastateltava puhuu missäkin kohdassa haastattelua. Koodimerkit ovat myös aineiston jäsennyksen testausvälineitä, sillä ne kertovat, onko etukäteen mietitty jäsennys toimiva. Lisäksi koodimerkit toimivat osoitteina: niiden avulla voidaan etsiä kohdat, joihin analyysin edetessä halutaan paneutua[45].

Haastattelun koodaaminen[46] vaiheittain:

1. Luo lista analyysissä käytettävistä koodeista ennen aineiston keräämistä.
2. Kokoa aineistosi ja litteroi se.
3. Perehdy aineistoosi.
4. Päivitä lista koodeista.
   - Käytä koodeja merkitäksesi tekstimassaan, mitä aineistossa sinun mielestäsi käsitellään.
   - Lähteenä on tietoperustasi.
   - Käytä koodeina kirjaimia, älä numeroita (esim. asiasanoista muokkaamiasi lyhenteitä).
   - Huolehdi siitä, että koodisi mahtuvat yhdelle paperille.
5. Kokeile koodaamalla yksi haastattelu.
6. Muokkaa ja täydennä koodilistaasi.
   - Varmista että koodit muodostavat kattavan kokonaisuuden.

(Luettelo jatkuu s. 142.)

[45] Sulkunen, P. & Kekäläinen, O. (1992). *W Pindex 1.0. Kevyt ratkaisu raskaan työn ongelmiin.* Gaudeamus, Helsinki.
[46] Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis*. Sage, Thousand Oaks, CA.

7. Varmista koodauksesi reliabiliteetti koodaamalla sama teksti useaan kertaan. Jatka vasta, kun teksti tulee eri kerroilla koodatuksi samalla tavalla.
8. Kun aineistosi on koodattu, voit siirtyä ryhmittelemään sitä uudelleen, ja pääset varsinaiseen analyysivaiheeseen.

Hyvä koodi ei ole numero vaan avainsanoista rakennettu kirjainyhdistelmä (Esim. viestinnän menestystekijät = VIEMEN). Koodin loppuun on usein tarkoituksenmukaista lisätä kaksi numeroa, joista toinen on haastattelun numero ja toinen sivunumero, jossa kyseinen tekstiosio on haastattelussa.

Menetelmät: teemakortiston rakentaminen

Teemakortiston perusajatuksena on pilkkoa aineisto myöhempiä tulkintoja varten. Teemakortistojen rakentamiseen on kaksi periaatteellisesti erilaista tapaa: aineistolähtöinen ja teorialähtöinen. Aineistokohtaan (esim. litteroituun haastatteluun) merkitään kyseessä olevan teeman koodi, minkä jälkeen nämä tekstikohdat poimitaan erillisiksi ”teemakorteiksi”. Koottuja teemakortteja käytetään työvälineinä myöhemmässä työskentelyssä.

Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi seuraavaa: Oletetaan, että olet haastatellut kymmentä markkinointipäällikköä ja litteroitua aineistoa on kertynyt 80 sivua. Suuren sivumäärän selaaminen edestakaisin on tehotonta ja vaikeaa, eikä tekstistä tunnu löytävän asioita, joiden muistat siellä olevan. Etenet koodaamalla aineistosi, ja yksi koodeistasi on ”viestinnän menestystekijät” -teemasta kehitetty koodi VIEMEN. Tämän jälkeen kopioit koko 80 sivun aineistostasi kaikki ne kohdat, jotka olet koodannut koodilla VIEMEN samannimiseen erilliseen tiedostoon. Näin saat kahden sivun sitaattikokoelman eli teemakortin, johon on koottu kaikki se, mitä koko aineistossasi puhutaan viestinnän menestystekijöistä. Toistat edellä kuvatun kaikkien kehittämiesi koodien osalta erikseen. Tällaisista yhteen rajattuun aiheeseen keskittyvistä muutaman sivun tiivistelmistä on huomattavasti helpompi saada yleiskuva, tehdä vertailuja, pelkistyksiä ja tulkintoja sekä tehdä johtopäätöksiä kuin 80 sivun kokonaisuudesta.

Menetelmät: kvantifiointi

Luokittelun ja kategorisoinnin jälkeen aineisto voidaan kvantifioida. Toisin sanottuna voidaan laskea, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy esimerkiksi haastattelijoiden kuvauksissa tai kuinka moni tutkittava ilmaisee saman asian.

Zipfin laki perustuu oletukseen, jonka mukaan useimmin toistuvat sanat tai lauseet kuvastavat tärkeimpiä aiheita kaikissa viestintätavoissa. Tämän perusteella määrällinen dokumenttianalyysi aloitetaan sanojen lukumäärän laskemisella, palstamillimetrien laskemisella (esim. printtimedia), aikayksiköiden laskemisella (esim. tv tai radioaika) ja avainsanojen esiintymistaajuuden määrittämisellä. On kuitenkin syytä muistaa, että määrällinenkin sisällönanalyysi sisältää huomattavasti enemmän mahdollisuuksia kuin pelkkä sanojen laskeminen. Esimerkkejä ovat vaikkapa kielitieteilijöiden käyttämät synonyymien eristäminen tai avainsanojen kontekstisidonnainen analysointi.

Kvantifiointi tuo laadullisen aineiston tulkintaan erilaista näkökulmaa, mikä voi olla hankkeen tavoitteen mukaan aiheellista. Ongelmana on usein kuitenkin se, että laadulliset aineistot ovat niin pieniä, ettei niiden kvantifiointi tuo välttämättä lisätietoa tai erilaista näkökulmaa tutkimustuloksiin.

3. Tulkinta ja johtopäätökset

Tulkinta ei tarkoita samaa kuin analyysi. Tutkimus ei ole valmis vielä silloin, kun tulokset on ryhmitelty teemakortteihin tai analysoitu muilla menetelmillä, vaan tutkijan tehtävänä on tulkita tulokset. Tulkinnassa tutkija tuo kohdeilmiöstä esiin jotakin uutta.

Tulkintojen lähteenä voi toimia aiempi teoria ja tutkimus. Tulkinnassa tarvitaan mielikuvitusta eli kykyä hahmottaa mahdolliset maailmat. Vaikka tulkinta esitetään erillisenä vaiheena, laadullisessa tutkimuksessa tulkinta alkaa oikeastaan jo tutkimusongelman muodostamisesta ja on mukana tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

Merkityksen luomisen taktiikoita ovat[47]

- toistuvien rakenteinen tunnistaminen (pattern finding)
- uskottavan selityksen näkeminen (seeing plausibility)
- ryhmittely (clustering)
- kielikuvien kehittäminen (making metaphors)
- laskeminen (counting)
- kontrastien ja vertailuiden tekeminen (making contrasts / comparisons)
- muuttujien halkominen (partitioning variables)

(Luettelo jatkuu s. 144.)

[47] Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis.* Sage, Thousand Oaks, CA.

- yksityiskohtien sisällyttäminen yleiseen (subsuming particular into the general)
- faktorointi (factoring)
- muuttujien välisten linkkien tunnistaminen (noting relations between variables)
- sekaantuvien muuttujien tunnistaminen (finding intervening variables)
- loogisen tapahtumaketjun kehittäminen (building a logical chain of events)
- käsitteellisen tai teoreettisen johdonmukaisuuden luominen (making conceptual or theoretical coherence).

Kehittäjän on siis pyrittävä laatimaan eri havainnoista ja osatuloksista synteesejä, jotka kokoavat yhteen keskeiset tulokset ja antavat selkeästi pelkistetyn ja perustellun vastauksen asetettuihin kysymyksiin. Johtopäätökset tai kehittämistyön suositukset laaditaan lopulta näiden synteesien perusteella.

Sisällönanalyysiä on menetelmänä myös kritisoitu. Useissa sisällönanalyysillä tehdyissä tutkimuksissa tutkija on kuvannut analyysin hyvin mutta mielekkäät johtopäätökset ovat jääneet tekemättä. Kuten tässäkin kirjassa on useaan otteeseen todettu, menetelmät ovat vain työvälineitä, joilla pyritään tuottamaan luotettavaa tietoa arjen päätöksenteon tueksi. Tekijän tehtävänä on tuottaa johtopäätöksiä perusteluineen eikä jättää niiden tekemistä lukijalle.

Toinen sisältöanalyysiin kohdistuva kritiikki perustuu siihen, että analyysiprosessi on mekaaninen ja että systemiikan myötä saattaa kadota jotakin oleellista. Vaara on todellinen, ja sen välttämiseksi tutkijan on tuon tuostakin syytä palata alkuperäisen aineistonsa pariin ja testata omia ajatuksiaan ja tulkintojaan alkuperäisen aineistonsa parissa.

Edellä esitetty kritiikin jälkeen on turvallista ottaa keskusteluun tietokoneavusteiset analyysit. Laadullisten menetelmien tutkimukseen on kehitetty useita tietokoneohjelmia, joista tunnetuin lienee tekstianalyysiohjelmisto NVivo. Ohjelmisto on johtavia laadullisen tekstianalyysin apuvälineitä ja laajasti käytössä ympäri maailmaa. Tietokoneavusteisella aineiston analyysillä on vahvuuksia ja heikkouksia. Ohjelmistojen käyttäminen selkeyttää työpöytää ja voi helpottaa analyysin jäsentämistä ja arviointia. Tietokone ei kuitenkaan voi korvata tutkijan työtä eikä tehdä tulkintoja. Aineiston analyysi tietokoneella ei myöskään tee tutkimuksesta

objektiivisempaa. Tutkijan on tärkeä tietää, miksi hän tekee asioita. On tärkeä varmistaa, ettei asioita tehdä pelkästään sen vuoksi, että tietokone pystyy tekemään ne helposti ja nopeasti. Vastaavasti tulee varmistaa, ettei asioita jätetä tekemättä pelkästään sen vuoksi, ettei ohjelmisto sovellu siihen.

Lukuun 4.5 liittyvää kirjallisuutta

Anttila, P. (2002). *Tutkimuksen taito ja tiedonhankinta.* Akatiimi Oy, Hamina.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.* Vastapaino, Tampere.

Krippendorff, K. (1985). *Content analysis. An Introduction to Its Methodology.* Sage, Thousand Oaks, CA.

Kyngäs H, &Vanhanen L. (1999). *Sisällön analyysi*. Hoitotiede 11 (1); 3–12.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis.* 2. painos. Sage, Thousand Oaks, CA.

Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data.* 4. uusittu painos. Sage, London.

Sulkunen, P. & Kekäläinen, O. (1992). *W Pindex 1.0. Kevyt ratkaisu raskaan työn ongelmiin.* Gaudeamus, Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi.* Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ (luettu 10.3.2014).

4.6 Ennakointiin liittyviä menetelmiä

Mihin ennakointiin liittyvät menetelmät soveltuvat?

Ennakoinnin[48] tehtävänä on tarkastella systemaattisesti ja pitkäjänteisesti muun muassa liike-elämän tulevaisuutta sekä pyrkiä tunnistamaan esimerkiksi sellaisia strategisia tutkimus- ja kehittämisalueita, joista voidaan saada suuri taloudellinen, organisatorinen ja yhteiskunnallinen hyöty. Kuten muutkin organisaatioiden kehittämistä edistävät lähestymistavat myös ennakointi vaatii erityisesti **järjestelmällistä** toimintaa. Ennakoinnissa ja tulevaisuuden tutkimuksessa, joka tieteenalana selvittää mahdollista tulevaisuutta, on mahdollisuus käyttää paljon **erilaisia aineistonkeruumenetelmiä**. Menetelmän valintaan vaikuttavat kohdeorganisaatio, käytettävissä olevat resurssit ja kehittämiskohteen laajuus. Ennakointi on luonteeltaan myös arvosidonnaista, ja prosessiin kytketään usein asiantuntijoiden lisäksi päättäjiä ja edunvalvojia. Nykyisin ennakointitutkimuksissa otetaan mukaan asiantuntijoiksi entistä enemmän yritysten ja organisaatioiden työntekijöitä ja esimerkiksi tietyn alueen asukkaita.

Skenaariotyöskentely

Yksi mahdollisuus analysoida tulevaisuutta ja tulevaisuudesta kerättyä aineistoa ovat skenaariot. Skenaariot ovat ajallisesti toisiaan seuraavien ja perusteltavissa olevien tulevaisuuskuvien sarja, jota voi hyvin kutsua myös tarinaksi, kertomukseksi tai käsikirjoitukseksi, jolla pyritään toivottavan tulevaisuuden saavuttamiseen. Skenaariossa kuvataan toimijat, toiminnot ja päätöksentekoprosessi sekä päätöksiin liittyvien seurausten **tapahtumaketju**, joka johtaa nykypäivästä valittuun tulevaisuuteen tai kuvaan siitä.

Skenaarioita voidaan pitää ennakoinnin ja tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteenä. Skenaario on yhden tulevaisuuspolun kuvaus, jolla on aina alku- ja lopputilanne. Alku- ja lopputilanteiden välillä on tärkeiksi koettavia tai tunnistettavia välitilanteita, joissa skenaarioon liittyvä polku voi haarautua. Uusi haara johtaa uuteen vaihtoehtoiseen skenaarioon, jonka syntyyn ovat vaikuttaneet toimijoiden päätökset tai ympäristön muutokset, jotka vaativat toimijoilta erilaisia päätöksiä. Skenaario osoittaa myös,

[48] Ennakoinnista ja tulevaisuudentutkimuksesta on saatavilla tietoa Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksesta muun muassa osoitteessa www.tulevaisuus.fi. Oppimateriaalia taas on osoitteessa www.tulevaisuus.fi/topi (luettu 10.3.2014).

millaisia seurauksia erilaisilla päätöksillä tai valinnoilla on tapahtumien kehityksessä.

Skenaarioilla voidaan herättää laajankin yleisön kiinnostus eri tulevaisuuksia kohtaan. Skenaariotyö mahdollistaa dramatisoinnin ja auttaa usein murtamaan urautunutta ajattelua. Toki on aina muistettava, että työskentelytapa vaatii voimakasta **yksinkertaistamista**. Yksinkertaistaminen valaisee tai osoittaa periaatteita, ongelmia tai kysymyksiä, jotka muutoin voisivat jäädä huomioimatta. Yrityksien ja muiden organisaatioiden kehittämistyössä on kuitenkin aina muistettava, etteivät skenaariot ole ennusteita vaan erilaisia kuvauksia vaihtoehtoisista ja mahdollisista tulevaisuuksista. Kyse on strategisen suunnittelun työvälineestä. Muun muassa tämän takia skenaariotyössä on suositeltavaa laatia kahden äärivaihtoehdon (yritykselle suotuisa ja sen vastakohta) sijaan **useita skenaarioita**.

Skenaariotyöskentelyssä käytetään sen eri vaiheissa monenlaisia aineiston keruu- ja analyysimenetelmiä. Tutkimuskohteena ovat kuitenkin aina nykyhetki, sen megatrendit, heikot signaalit ja muut virtaukset. Lisäaineistoa on saatavissa tilastoista ja niihin pohjautuvista aikasarjoista, joita on mahdollista analysoida eteenpäin tilastollisten laskentamenetelmien avulla. Tällöin on mahdollista tehdä jo ennusteita esimerkiksi väestönkasvusta, ostovoiman kehityksestä tai päästöjen vaikutuksesta ilman laatuun. Ennusteet on mahdollista selventää graafisilla esityksillä, kuten erilaisilla diagrammeilla. Skenaariotyössä voidaan käyttää lisäksi tulevaisuustyöpajoja tai -verstaita (ks. Tulevaisuusverstas.)

Tulevaisuustaulukko on myös hyvä tapa kerätä aineistoa skenaarioihin. Siinä kuvataan yrityksen tai muun organisaation toimintaympäristöä ja sisäisiä muuttujia. Taulukko antaa väläyksenomaisen kuvan tulevaisuuden tilanteesta. Useimmiten tulevaisuustaulukon sisältö rakentuu ulkoisista ja sisäisistä muuttujista ja niiden mahdollisista toteutumisvaihtoehdoista tulevaisuudessa. Usein tulevaisuustaulukkoanalyysissä mukaan otettavat muuttujat ovat yrityksen näkökulmasta niin sanottuja toimintaympäristömuuttujia. Näitä ovat talouden, tekniikan ja muun muassa yhteiskunnallisten ilmiöiden kehitys. Tavanmukaista tulevaisuustaulukkoa voidaan täydentää lisäämällä siihen toimintaympäristön ja sisäisten muuttujien lisäksi megatrendejä ja heikkoja signaaleita.

Skenaariotyö on jaettu usein kuuteen eri vaiheeseen. Työn aluksi selvitetään yrityksen tai organisaation **nykytila** esimerkiksi nelikenttä- eli SWOT-analyysillä, jossa kuvataan organisaation ja sen toiminnan sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat.

Tämän jälkeen tehdään eräänlainen **resurssianalyysi**, jossa selvitetään käytössä olevat resurssit (esimerkiksi henkilöstö, taloudelliset resurssit) sekä organisaatiossa esiintyvät arvot, toiveet, pelot ja tavoitteet, unohtamatta megatrendejä ja heikkoja signaaleja ja niiden mahdollisia vaikutuksia. Lisäksi on huomioitava kaikki se hiljainen tieto ja viisaus, jota ei opita kirjoista. Tämän jälkeen aletaan **rakentaa skenaarioita**, jotka pohjautuvat jo tehtyihin analyyseihin. Skenaarioita on hyvä olla vähintään kolme. Niiden pohjalta laaditaan organisaatiolle visio, joka voidaan määritellä tulevaisuuteen liittyvän tahtotilan kuvauksena. Ideaali **visio** on yhdessä laadittu ja jaettu näkemys siitä, millainen organisaatio voisi olla. Viimeisenä vaiheena on **strategian laadinta**, jolloin päätetään niistä toimista, joilla visio pyritään saavuttamaan. Skenaariotyössä on tärkeää muistaa, että kyse on prosessista, joka muuttuu muun muassa ulkomaailman muutosten mukana.

Delfoi-menetelmä

Delfoi-menetelmä mahdollistaa asiantuntijoiden näkemyksen hyödyntämisen kehittämisessä. Se on yksi monista asiantuntijanäkemysten keruun menetelmistä, jotka ulottuvat yksinkertaisista kyselyistä satojen kokousten komiteatyöskentelyyn. Menetelmä vaatii **asiantuntijapaneeleita**, ja se on **vähintään kaksikierroksinen**. Delfoissa asiantuntijoiksi luokitellut henkilöt toimivat ”oraakkeleina” eli tulevaisuuden hahmottajina. Alun perin Delfoi-menetelmällä pyrittiin ennen muuta mielipiteiden yksimielisyyteen asiantuntijaryhmässä. Delfoissa ajatuksena on **dialogi**, jossa tutkimusprosessin kyselykierrosten aikana esitetyt parhaiten perustellut väittämät saavat paneeliin osallistuvat puolelleen. Menetelmää pidetään joskus liian aikaa vievänä, kalliina ja tuloksiltaan epäoleellisena, sillä asiantuntijoiden viime vaiheen yksimielisyys ei aina tarkoita, että tutkimuksen tulokset olisivat osuvia. Asiantuntijoiden yksimielisyyden tavoittelun asemasta voidaan olla myös kiinnostuneita esiintyvistä ristiriidoista.[49]

Delfoi-menetelmää käytetään nykyisin monin eri tavoin, eikä yhtä oikeaa tekniikkaa ole olemassa. Tutkimuksen toteutukseen vaikuttavat aina hyvin paljon tutkimuksen ja kehittämisen kohde ja asetetut tavoitteet. Erityisesti yritystutkimuksissa ei aina tarvita isoja asiantuntijapaneeleita.

[49] Kuusi, O. (2002). Delfoi-menetelmä. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) (2002.): *Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellutukset.* Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia, 204–211. SKS, Helsinki.

Delfoi-tutkimuksessa on tärkeää määritellä tutkimus- tai kehittämisongelma hyvin ja selkeästi mutta kuitenkin tulevaisuuden kannalta riittävän avoimeksi. Osapuolina ovat tutkimuksen toimeksiantajat, tutkimuksen suunnittelijat ja toteuttajat sekä asiantuntijaryhmä tai -paneeli. Delfoi-tutkimuksen suunnittelijan ja toteuttajan on oltava erityisen tarkka asiantuntijapaneelin valinnassa, sillä toimeksiantajalla ei saa olla siinä liikaa valtaa. Lisäksi on muistettava, ettei toimeksiantaja saa määritellä tuloksia etukäteen. Asiantuntijapaneelin jäsenten tulisi olla oman tieteen- tai työskentelyalansa huippuja. Organisaation oman henkilökunnan osallistumisessa kyse on enemmän osaamisesta ja näkemyksistä. Paneelin jäsentä tulisi kiinnostaa muukin kuin pelkästään hänen oma toimintansa ja alansa. Lisäksi hänen tulisi pystyä tarkastelemaan esimerkiksi yritysmaailman haasteita epätavanomaisista näkökulmista ja olla kiinnostunut tekemään jotakin uutta. Käytännöllisin valintakriteeri asiantuntijoiden valinnassa on heidän kiinnostuksensa osallistumista kohtaan, joten paneelin kokoajan on osattava motivoida niitä henkilöitä, joita hän toivoo osallistujiksi.

Delfoi-tutkimuksen toteutus on yleensä hidasta. Sen nopeus riippuu usein asiantuntijapaneelin koosta ja sen työn tuloksista sekä saadun aineiston käsittelystä ja analyysistä. Seuraava monivaiheinen prosessi on yksi mahdollisista:

1. tehtävän rajaus ja tavoitteiden määrittely Delfoi-tutkimuksen suunnittelua ja toteuttamista varten
2. asiantuntijapaneelin kokoaminen ja valinta
3. kyselylomakkeen tekeminen ja testaaminen ensimmäistä kyselykierrosta varten
4. ensimmäinen kyselykierros (kirjallinen, tietokoneavusteinen tai haastattelu)
5. ensimmäisen kierroksen vastausten analyysi
6. toisen kierroksen kyselylomakkeen teko ja testaus
7. toinen kyselykierros
8. toisen kierroksen vastausten analysointi
9. mahdolliset lisäkierrokset, jos asiantuntijoilta vaaditaan yksimielisyyttä
10. tulosten ja suositusten raportointi.

Organisaation toimintaa kehittävän on ennakoinnin menetelmiä pohtiessaan otettava huomioon Delfoi-menetelmän vaatima aika ja monesti myös muut resurssit. Ajankäyttöä on mahdollista rationalisoida määrittelemällä selkeä aikataulu koko prosessille ja erityisesti kullekin vastauskierrokselle. Lisäksi sähköpostin tai verkko-ohjelmapohjaisten ratkaisujen käyttö helpottaa toteuttajaa. Kirjeitse lähetettävien palautekuorellisten asiantuntijakyselyiden aika taitaa olla jo ohi.

Heikot signaalit

Heikkoja signaaleja voidaan käyttää innovoinnissa, jolloin niiden tarkoitus on rikkoa piintyneitä ajatusmalleja ja luoda tilaa uusille ideoille. Heikot signaalit ovat ensimmäisiä oireita muutoksesta, ja ne voivat myös kertoa vahvistuvasta trendistä. Niistä on mahdollista saada tietoa, joka ei vielä ilmene tilastoista. Heikot signaalit voivat esimerkiksi kertoa yllättävästä ilmiöstä, joka saattaa tulevaisuudessa vaikuttaa organisaation toimintaan. Ilmiö voi olla uhka tai mahdollisuus organisaatiolle, mutta se on aina mahdollisuus oppimiseen, kasvuun ja kehittämiseen. Heikkoja signaaleja voidaan lisäksi kuvata jokerikorteiksi, jotka ilmaantuessaan muuttavat kehitystä ennakoimattomasti. Useimmille organisaatioille ja niiden strategioista vastaaville heikko signaali on **ensimmäinen merkki muutoksesta**. Heikon signaalin voi havaita organisaation ulko- tai sisäpuolelta tulevasta viestistä. Usein sen havaitsemiseen tarvitaan intuitiivista ja sanatonta eli hiljaista tietoa.

Heikkojen signaalien tutkimisessa on tärkeää tiedostaa, kenelle ja ketä varten niitä tunnistetaan. Usein heikkoja signaaleja tutkitaan trendien ja megatrendien yhteydessä, jolloin on syytä päättää jo etukäteen niistä periaatteista, joilla myös heikko signaali hyväksytään tutkimukseen. Heikkoja signaaleja tutkittaessa on syytä huomioida kolme suodatinta, jotka voivat vaikuttaa tuloksiin: **havaitsemissuodatin, tulkintasuodatin ja valtasuodatin**. Käytännössä havaitsemissuodatin tarkoittaa, ettei signaaleja etsitä oikeista paikoista eikä tarpeeksi. Tulkintasuodatin taas tarkoittaa sitä, että väärät henkilöt tutkivat signaaleja, ja valtasuodatin sitä, että havaintoja ja tulkintoja vähätellään tai niitä ei pidetä tosina eikä mahdollisina. Heikkojen signaalien identifiointi vaatii avoimuutta eli muissa organisaatioissa työskentelevien kanssa keskustelemista, keskustelufoorumeita ja luovuutta edistäviä ympäristöjä.

Kuva 4.2 Tulevaisuuden signaalien arviointikehikko (FSSF). (Lähde: Kuosa, T. (2012). The Evolution of Strategic Foresight. Gower Publishing Limited, Farnham.)

Pattern management[50] (mallien tai säännönmukaisuuksien hallinta) -menetelmässä pyritään etsimään heikkoja signaaleja järjestelmällisesti, luottamatta tutkijoiden kykyyn havaita niitä. Ympäristössä on informaatiota, joka kuuluu yhteen ja jonka voi klusteroida. Yhdestä havainnosta (esimerkiksi lehtikirjoitukset, blogit yms.) voi nousta useampia ilmiöitä.

Hyvä työväline tulevaisuuden hahmottamiseksi on **tulevaisuuden signaalien arviointikehikko, FSSF** (Future Signals Sense-making Framework) (kuva 4.2). Mallilla voidaan luokitella erilaista tulevaisuuden tietoa: se auttaa ymmärtämään, onko tutkittavasta kohteesta tai teemasta tarpeeksi tietoa ja onko tieto riittävän monipuolista. Lisäksi malli auttaa arvioimaan, onko havaittu signaali todellinen poikkeavuus ja siten oikea heikko signaali (A1) vai toisenlainen, kiinnostava signaali tutkimuksen

[50] Kuosa, T. (2009). *Different approaches of Pattern management and Strategic intelligence.*

kohteena olevasta teemasta, joka on mahdollista liittää jo olemassa oleviin trendeihin tai ilmiöihin (A2). Malli auttaa myös arvioimaan, onko jokin muutos todellinen muutoksen ajuri (B3 ja B4). Tulevaisuuden signaalien arviointikehikon avulla on mahdollista ymmärtää muutostekijän merkitys. Muutostekijä voi olla muutoksen este (C5) tai olemassa oleva trendi, joka vie muutosprosessia eteenpäin (C6). Lisäksi malli auttaa arvioimaan, kuinka paljon jollakin heikolla signaalilla (A1) on muutosvoimaa kaikkiin muihin mallin tietoluokkiin. Jotta tässä onnistuttaisiin, A1-luokkaan pitäisi saada mahdollisimman paljon todellisia heikkoja signaaleja, minkä jälkeen voidaan ryhtyä täyttämään mallin muita luokkia saatavana olevan tiedon avulla. Kun jokainen luokassa A1 oleva heikko signaali on arvioitu yksitellen muissa luokissa (B2–C6), voidaan lopuksi esittää kysymys, miten yksittäinen heikko signaali haastaa asiat, jotka on nimetty kussakin luokassa.[51]

Heikkojen signaalien selvittämisen jälkeen joudutaan pohtimaan, onko niillä merkitystä organisaation tulevaisuudelle ja siten itse toiminnalle. Koska heikon signaalin sisältämä tieto ei ole aina yksiselitteistä, sen voi tulkita monin eri tavoin. Ihmisillä on myös taipumus torjua tai olla reagoimatta heikkoon signaaliin, joka ei ole heille mieleinen tai heidän uskomustensa mukainen. Kun selvitetyistä signaaleista on kuitenkin valittu organisaation kannalta todennäköisimmät, aloitetaan niiden pohjalta skenaariotyö ja ideoiden testaus, tarpeen mukaan jopa strategiatyö. Vaikka suurin osa heikoista signaaleista elää vain hetken, niistä hyötyminen vaatii oikean signaalin oivaltamista ja sen huomioimista tulevaisuuden toiminnassa.

Heikkoon signaaliin on tartuttava aina ennen kuin siitä tulee trendi, jos ilmiöstä halutaan saada erityistä hyötyä organisaation toiminnassa. Organisaation on kuitenkin aina pohdittava, kannattaako heikkoon signaaliin tarttua, varsinkin jos kyse on uusien tuotteiden ja tekniikan kehittämisestä ja käyttöön otosta. Yrityksen tai organisaation strateginen asema markkinoilla määrittelee monesti aktiivisuuden tässä toiminnassa. Markkinajohtajat voivat odotella heikon signaalin vahvistumista ja tarpeen mukaan ostaa kehittäjiä varhaisemmilta reagoijilta.

[51] Kuosa, T. (2012). *The Evolution of Strategic Foresight.* Gower Publishing Limited, Farnhamn.

Tulevaisuusverstas

Tulevaisuusverstas on ongelmanratkaisumenetelmä, jossa koko yhteisön voimin tasavertaisesti työskentelemällä pohditaan yhteisesti sovittuun asiaan liittyviä ongelmia ja ideoita, joita sitten toteutetaan yhdessä. Tulevaisuusverstaat ovat yrityksessä tai muussa organisaatiossa kaikkien mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteensa. Tulevaisuusverstaat aktivoivat **koko henkilöstön** kehittämään organisaation toimintaa. Menetelmässä painotetaan kaikkien osallistumista ja estetään se, että avainhenkilöt, kuten johtavassa asemassa olevat, asiantuntijat tai mielipidejohtajat, hallitsisivat tilannetta tai palaveria eivätkä antaisi muille puheenvuoroa.

Tulevaisuusverstaissa ovat aina mukana **sekä menneisyys että tulevaisuus**. Suhde menneisyyteen on selvitettävä, ennen kuin siirrytään tulevaisuuteen. Tämä on mahdollista siten, että tulevaisuusverstas aloitetaan aina niin sanotulla ongelmavaiheella, jossa etsitään kaikki ne ongelmat, joista halutaan päästä eroon. Tulevaisuusverstaiden erityispiirre on tapa, jolla ne yhdistävät vallitsevan todellisuuden arvioinnin, tulevaisuuden ideoinnin ja näiden ideoiden ja todellisuuden yhdistämisen todelliseksi toiminnaksi. Menetelmänä tulevaisuusverstas on kehitetty alun perin asukastoiminnan, lasten ja nuorten toiminnan ja viranomaisten ja asukkaiden yhteistyön kehittämiseen, mutta se soveltuu myös erilaisten organisaatioidenkin kehittämistyöhön.

Tulevaisuusverstaassa tuotetaan typillisesti sosiaalisia innovaatioita[52]. Sen avulla voidaan muun muassa saada tuntumaa osallistujien lähtökohtiin, rakentaa perustaa työskentelylle ja aukoa paikalleen jääneitä projekteja.

Tulevaisuusverstaalla on vetäjä, joka huolehtii prosessin muodosta. Osallistujat tuottavat varsinaisen sisällön. Verstaassa osallistujat oppivat ajatusmallin, jonka mukaan ongelmista selvitään utopioiden kautta tulevaisuuteen.

[52] Topi, Tulevaisuuden tutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. www.tulevaisuus.fi/topi. (10.3.2014.)

ESIMERKKI tulevaisuusverstassovelluksesta

Yksinkertaisesti sovellettuna tulevaisuusverstas voi olla seuraavanlainen:

Valmistelu: Jos ryhmä on jo ennestään tuttu ja kiinteä, verstaan aihe voi olla melko tarkasti rajattu. Jos ryhmä vasta hakee itseään, aihe voi olla avarampi. Tärkeintä on varmistaa, että ihmiset ovat valmiita työskentelemään valitun aiheen parissa. Varusteiksi tarvitaan isoja papereita ja erivärisiä tusseja. Paikan pitää olla sellainen, jossa on vapaita yhtenäisiä seinäpintoja papereiden kiinnitystä varten. Alkuvaiheessa paikan pitäisi myös olla pöydätön. Verstaan avauksessa kuvataan aihe, perusteellaan prosessin valintaa ja sovitaan aikataulusta. Rentouttava tutustuminen on paikallaan, jos osallistujat eivät tunne toisiaan ennestään. Aiheeseen voidaan johdatella vaikkapa musiikin säestämällä mielikuvamatkalla.

Ongelmavaihe: Tarkoituksena on käyttää osallistujien kriittistä potentiaalia. Papereille kuvataan kaikki se, mikä koetaan aiheessa ongelmalliseksi, vajanaiseksi, kiusalliseksi, kiukuttavaksi, pelottavaksi, tylsäksi tai tyytymättömyyttä aiheuttavaksi. Ongelmien syihin, ratkaisuihin, selittelyihin tai lohdutteluihin ei puututa. Paperit kiinnitetään seinille, ja jokainen kulkee puhumattomana musta tussi kädessään kirjoittamassa mieleen juolahtavia mietteitään. Toisten kirjoitukset auttavat muistamaan omia harmeja. Ongelmat ryhmitellään vetäjän johdolla ja konkretisoidaan. Aluksi pysytään kuitenkin edelleen vain ongelmien kuvauksessa eikä syiden tai syyllisten etsimisessä. Ongelmat voidaan pisteyttää jatkotyöskentelyn keskittämiseksi. Jokaisella on käytössään seitsemän pistettä, jotka jaetaan ongelmille, jotka koskettavat itse kutakin eniten: esimerkiksi kaikki seitsemän pistettä yhdelle todella isolle ongelmalle.

Utopiavaihe: Ongelmille pyritään luomaan vastakohta, joka on vielä paljon suurempi kuin ”tavoite”. Unelmia ja utopioita tuotetaan mielikuvituksen avulla ja sitä puolestaan herätellään vetäjän rohkaisevilla puheilla, liikunnalla ja ”vasemman käden piirustuksilla”. Vetäjä voi myös asettaa ryhmän piiriin ja aloittaa uskomattoman tarinan, johon kaikki osallistuvat. Kun oikea vire on saavutettu, otetaan ongelmat esille ja etsitään niille positiivisia vastakohtia. Ongelman unelmoiminen poistuneeksi ei riitä, vaan sen tilalle unelmoidaan jotain positiivista, jonka aikaansaamisessa on itse ollut mukana. Keinoja ei kuitenkaan vielä mietitä. Unelmat kirjoitetaan ja kuvitetaan jälleen isoille papereille. Unelmointia voidaan jatkaa vielä pienryhmissä. Kun jokin unelma on saatu auki, siihen on helppo keksiä yksityiskohtia. Unelmapaperit kiinnitetään seinille, ja verstaan perustarkoituksen mukaan nekin voidaan pisteyttää, jolloin voidaan valita suosituimmat jatkotyöskentelyn pohjaksi.

Todellistamisvaihe: Unelmat antavat pontta todellisuuden töille ja motivoivat pitkääkin puurtamista. Yksinkertaisimmillaan todellistamisvaiheeseen kuuluu se, että jokainen osallistuja suunnittelee kolme askelta kohti unelmaansa. Askeleet sijoitetaan tiettyihin ajankohtiin ja kuvataan hyvin tarkkaan, mitä kukin askel tuottaa ja missä se näkyy ja tuntuu. Jos paikalla on saman unelman tavoittelijoita, on mahdollista liittoutua toteutusten suunnittelussa. Vaikka teot olisivat yhteisiä, on muistettava, että pohjana ovat omat halut.

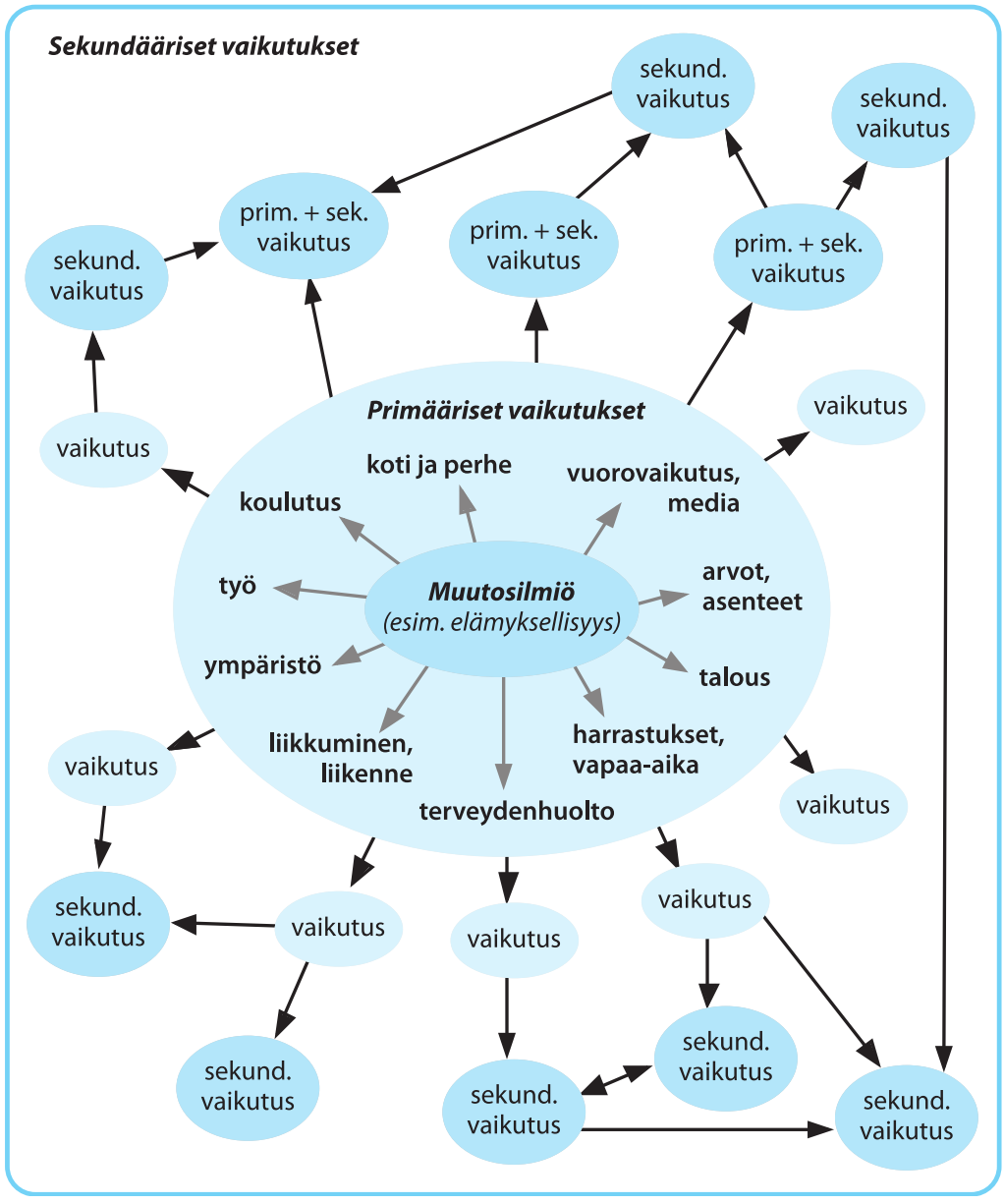
Päätösvaihe näyttää verstaan rehellisyyden: kun ongelmat on kuvattu peittelemättä ja utopioista on uneksittu rohkeasti ja iloisesti, tekemisen halu on hyvä. Jos taas tekemisen halua ei löydy, kannattaa aloittaa syvällinen keskustelu, jonka aikana voi hahmottua osuvampi verstaan aihe.

Tulevaisuuskartta ja tulevaisuuspyörä

Tulevaisuuskarttaa on mahdollista käyttää tulevaisuuden vaihtoehtojen tulkintaan. Se on skenaarioiden ja muiden analyysityövälineiden olennaisten piirteiden hahmottelua yhdelle ”paperille”. Tulevaisuuskartta mahdollistaa organisaatiolle tärkeiden ja mielenkiintoisten muuttujien hahmottamisen. Lisäksi on mahdollista huomioida muuttujien ominaispiirteet ja niiden keskinäiset riippuvuudet ja yhteensopivuudet. Tulevaisuuskarttaa laadittaessa on huomioitava muun muassa seuraavia asioita: Tekijöiden on tiedettävä, **missä** he kartan laatimisvaiheessa ovat. Lisäksi heidän on tiedettävä, **mihin suuntaan** heidän pitää mennä. Tulevaisuuskartassa on pystyttävä hahmottamaan maasto ja mietittävä sen perusteella kulkureitit. Trendien ja erityisesti megatrendien suuntaan on helppo edetä. Matkalla tulee aina vastaan yllätyksiä, mutta niihin on mahdollista valmistautua tarkkailemalla heikkoja signaaleja.

Tulevaisuuskartalla on siis mahdollista tunnistaa omalle organisaatiolle suotuisat polut mutta myös suunnat, jonne ei haluttaisi tai jonne ei pitäisi mennä. Kartta mahdollistaa muiden toimijoiden kohtaamisen ja tunnistamisen. Karttaa ei kuitenkaan kannata käyttää passiivisesti, sillä organisaation on varauduttava tulevaisuuteen ja toimittava päättäväisesti.

Tulevaisuuspyörä on mind map -menetelmä, jossa tutkittava asia voidaan purkaa osatekijöihinsä. Sen avulla voidaan myös analysoida ja arvioida, miten siinä kuvatut tekijät vaikuttavat kuhunkin muuhun osatekijään (toisiinsa). Tulevaisuuspyörän avulla voidaan järjestellä, ymmärtää ja täsmentää erilaisia tiettyyn asiaan, teemaan tai tulevaisuuteen liittyviä näkemyksiä ja niiden mahdollisia vaikutuksia. Tulevaisuuspyörä on struk-



Kuva 4.3 Tulevaisuuspyörä (malli).
(Lähde: Topi, Tulevaisuuden tutkimuksen oppimateriaali; luettu 10.3.2014.)

turoitu ja aivoriihityyppinen (brain storming) menetelmä, jolla voidaan etsiä paperille piirretyn pyörän ja siitä eteenpäin johtavien nuolien avulla organisaatiolle merkittävän ja tärkeän trendin, tapahtuman, päätöksen tai heikon signaalin vaikutuksia. Menetelmän toisessa vaiheessa voidaan analysoida ja arvioida, miten erilaiset megatrendit ja muut tunnistetut tulevaisuuteen liittyvät muutostekijät vaikuttavat kuhunkin osatekijään.

Kuvassa 4.3 on tulevaisuuspyörän malli, jota on helppo hyödyntää sijoittamalla kuvion keskelle esimerkiksi organisaatiolle merkittävä megatrendi tai heikko signaali. Seuraava tehtävä onkin pohtia näiden vaikutuksia organisaation eri toiminnoissa ja käytänteissä määritellyn kehittämistehtävän mukaisesti.

Lukuun 4.6 liittyvää kirjallisuutta

Bell, W. (2009). *Foundations of Futures Studies*. 5. painos. Transaction Publishers, London.

Carleton, T., Cockayne, W. & Tahvanainen, A. (2013). *Playbook for strategic foresight and innovation*. University of Stanford.

Glenn, J.C. (1994). The futures wheel. Teoksessa Glenn, J.C. & Gordon, T.J. (toim.), *Futures research methodology.* United Nations University.

Heijden, K. van der (1996). *Scenarios – the art of strategic conversation.* John Wiley & Sons.

Hiltunen, E. (2010). *Weak signals in organizational futures learning.* Väitöskirja. Aalto-yliopisto, Helsinki.

Hiltunen, E. (2012). *Matkaopas tulevaisuuteen*. Talentum, Helsinki.

Hiltunen, E. (2013). *Foresight and Innovation.* Palgrave & Macmillan, New York.

Kettunen J. (2008). *Uudistu ketterästi*. Talentum, Helsinki.

Kokkonen, V., Kuuva, M., Leppimäki, S, Lähteinen, V., Meristö, T., Piira, S., Sääskilahti, M. (2005). *Visioiva tuotekonseptointi – työkalu tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjaamiseen.* Teknologiateollisuus ry, Helsinki.

Kuosa, T. (2009). *Different approaches of Pattern management and Strategic Intelligence.* Technological Forecasting and Social Change.

Kuosa, T. (2012). *The Evolution of Strategic Foresight.* Gower Publishing Limited, Farnham.

Kuusi, O. (2002). *Delfoi-menetelmä*. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) (2002.): *Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellutukset*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia, 204–211. SKS, Helsinki.

Mannermaa, M. (1999). *Tulevaisuuden hallinta*. WSOY, Porvoo.

Raymond, M. (2010). *The trendforecaster's handbook.* Laurence King Publishing, London.

Vapaavuori, M. & Von Bruun S. (2003). *Miten tutkimme tulevaisuutta?* Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, Tampere.

Tulevaisuuden tutkimuksen oppimateriaali, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto: www.tulevaisuus.fi/topi.

4.7 Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä

Mihin yhteisölliset menetelmät soveltuvat?

Luovuus on uuden kehittämisen keskipisteessä, sillä ilman kykyä innovoida kehittäminen taantuu. Luovuuden lisääminen vaatii kykyä ja uskallusta katsoa asioita uudella tavalla. Erilaisten luovuusmenetelmien ja -työkalujen avulla voidaan pyrkiä tuottamaan uusia näkökulmia, uusia ideoita ja uusia ratkaisuita kaikenlaisiin kehittämishankkeisiin. Erityisen paljon niitä sovelletaan palvelumuotoilussa ja innovaatioiden tuottamisessa.

Avoin ja positiivinen ilmapiiri on luovan ongelmanratkaisun edellytys. Se voidaan synnyttää ja sitä voidaan ylläpitää sopivin menetelmin. Uuden keksimisen kannalta ryhmätyöskentelyllä ja verkostoitumisella on tärkeä merkitys. Eräs innovaatioiden tuottamiselle tärkeä piirre on havainto siitä, että vuorovaikutteinen johtamistapa vaikuttaa myönteisesti innovatiivisuuteen. Ideoiden toteuttamisen ja työntekijöiden organisaatioon kohdistaman luottamuksen, kuulluksi tulemisen, välillä on yhteys.

On tärkeää tiedostaa, että innovaatioiden tuottaminen ei ole suoraviivainen vaan aaltoileva ja kiertävä prosessi. Toisin sanottuna uusia ajatuksia ja innovaatioita ei synny tasaisesti niihin osoitettujen panosten (esim. aika tai raha) mukaan, vaan hiljaisten kausien jälkeen tuloksia syntyy usein paljon kerrallaan, ”ryöpsähtämällä”. Esimerkiksi uutta palvelukonseptia suunnittelevan työryhmän työ ei jokaisena päivänä vie hanketta yhtä paljon eteenpäin. Välillä ei synny mitään uutta, mikä saattaa osallisista tuntua turhauttavalta. Toisinaan taas uusia ideoita ja ajatuksia ja syntyy vuolaasti.

Luovan ongelmanratkaisun prosessissa **ideointi ja arviointi** on tarpeen pitää selkeästi erillään. Arviointi tyrehdyttää ideoinnin, ja liian varhain aloitettu arviointi vähentää osallisten halua ja kykyä tuottaa uusia näkökulmia. Prosessin ominaispiirteisiin kuuluu myös se, että esiin nousevat aina ensin sovinnaiset ideat. Kun uusien ajatusten virta alkaa osoittaa tyrehtymisen merkkejä, sovinnaiset ja tavanomaiset ratkaisut on yleensä kaluttu loppuun. Tyrehtymisen jälkeen puristettavat ideat taas ovat todennäköisesti uusia.

Luovien ratkaisujen synnyttämisen näkökulmasta on tärkeää tiedostaa ja hyväksyä, että määrä synnyttää laatua.

Luova ongelmanratkaisu on prosessi, johon kuuluvat[53]

1. ongelman tai parannusmahdollisuuksien huomaaminen
2. siihen liittyvien tosiasioiden ja näkemysten tunnistaminen
3. tavoitteenasettelu ja visioiminen
4. lähestymistapojen ja ideoiden tuottaminen
5. ideoiden arvioiminen ja ratkaisun valitseminen
6. hyväksyttäminen ja toteuttaminen.

Luova toiminta ryhmässä edellyttää vetäjältä ryhmän vetäjän taitoja ja luovan ongelmanratkaisun menetelmien hallintaa. Ryhmän jäseniltä se taas edellyttää ryhmässä toimimisen taitoja ja luovan toiminnan edellyttämiä ajattelutapoja, asenteita, kykyjä.

Luova ongelmanratkaisu vaatii avointa ja positiivista ilmapiiriä. Ryhmän vetäjä voi esimerkiksi vaatia, että jokaisesta ideasta esitetään aluksi ainakin kolme hyvää puolta ja että vasta sitten kiinnitetään huomiota mahdollisiin puutteisiin **(3+-tekniikka)**. Puutteiden esille ottamisessa on syytä pyrkiä rakentavaan otteeseen esittämällä **”miten”-kysymyksiä** (Miten voima saadaan mitatuksi? Miten aikataulussa pysyminen voidaan varmistaa?). ”Miten”-kysymykset ovat perusluonteeltaan positiivisia ja korostavat ongelmien näkemistä haasteina.

Kolme plus (3+) ja miten-tekniikat ovat tyypillisiä luovalle ongelmanratkaisulle. Tavanomaisessa toiminnassa esitetyn idean ansioita pidetään ikään kuin itsestään selvinä ja päähuomio kiinnitetään yleensä puutteiden esille ottamiseen. Tällainen lähtökohta on monella tapaa haitallinen luovalle ilmapiirille ja ideoinnille. Myönteisyys tekee ideoinnista miellyttävää, jolloin ryhmän jäsenet saadaan mukaan arviointiin. Myönteisten seikkojen esille ottaminen osoittaa ryhmän jäsenille, mikä ideassa on hyvää ja mistä suunnasta voidaan löytää lisää hyviä ideoita.

Kiireettömyyden ja avoimuuden tuntu on luovan ilmapiirin luomiseksi tärkeää. Samalla tulee kuitenkin ottaa huomioon, että ryhmätoiminta on tavoitteellista ja kurinalaista toimintaa. Kielteisyys on tuottavan luovan ilmapiirin kannalta vahingollista. Sellaiset välihuomautukset ja kommentit kuin ”Ei toimi”, ”On jo kokeiltu” ja ”Mä en lähe tollaseen” tyrehdyttävät hyvin nopeasti ryhmän kyvyn tuottaa luovia ratkaisuita ongelmaan. Kielteisyys tappaa luovuuden.

[53] Higgins, J. M. (2006). 101 *Creative Problem Solving Techniques. The Handbook of New Ideas for Business.* New Management Publishing Company, Florida.

Tavanomainen analyyttinen ongelmanratkaisu ei aina tuo parasta ratkaisua lainkaan. Monissa tilanteissa ongelmat ja tavat, joilla niitä ratkaistaan, eivät ole tarkasti määriteltyjä. Tällöin lähtötilanteesta loogisia polkuja seuraamalla ei voida päätyä kaikkiin niihin ratkaisuihin, joihin päästäisiin sääntöjä rikkomalla eli luovalla ongelmanratkaisulla. Yleensä ratkaisun perusteleminen jälkikäteen on kuitenkin helppoa.

Ideointi on halpaa mutta ideoiden toteuttaminen kallista. Ideoinnin tavoite on löytää parhaat ideat toteutettavaksi. Ideoinnissa määrä tuo myös usein laatua. Esimerkiksi erilaisia luovia ideointimenetelmiä käyttänyt ryhmä sai muutaman tunnin ideoinnilla kootuksi ne kaikki ideat, jotka toinen ryhmä sai kokoon vuodessa tavallisilla menetelmillä. Lisäksi luovat ideointimenetelmät tuottivat suuren joukon muita käyttökelpoisia ideoita.

Kaikki ideat eivät ole hyviä, mutta suuressa joukossa ideoita on yleensä aina enemmän hyviä ideoita kuin pienessä joukossa. Toisaalta myös suureen ideamäärään tähtääminen pakottaa ideoijat vapauttamaan ajatustapojaan. Tällöin syntyy ideoita, jotka saattavat aluksi vaikuttaa käyttökelvottomilta mutta osoittautua myöhemmin kehityskelpoisiksi. Tietoa tai ammattitaitoa ei kuitenkaan voi korvata ideoinnilla.

> On helpompaa kesyttää villi idea
> käyttökelpoiseksi ratkaisuksi kuin kehittää
> kesy idea hyväksi uudeksi ratkaisuksi.
> (Edward De Bono)

Erilaisia ideointimenetelmiä on runsaasti. Yhteistä kaikille niille on pyrkimys poistaa normaalit ajattelun rajoitukset, motivoida jakamaan huonoiltakin tuntuvat ideat toisten kanssa ja kehittämään muiden ideoita. Seuraavassa esitellään joukko tunnetuimpia ideointimenetelmiä.

Aivoriihi

Aivoriihi[54] (brainstorming) on yksi niin sanotun luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Joskus menetelmää kutsutaan myös **ideointityöpajaksi**. Aivoriihikokouksessa yleensä 6–12 hengen ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan.

[54] Osborn, A. F. (1993). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving.* 3. painos. The Creative Education Foundation Press, New York.

Aivoriihikokous alkaa **esivaiheella**, jossa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet. **Lämmittelyvaiheessa** pyritään vapautumaan turhista ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä. Ryhmän vetäjä kertaa kokouksen toimintaperiaatteet. **Ideointivaihe** aloitetaan vapaalla ideoinnilla, jossa ideoita ei sen kummemmin perustella ja niiden arvioiminen on kokonaan kiellettyä. Vetäjä kirjaa ideat esimerkiksi taululle, ja ideoita pyritään koko ajan yhdistelemään ja kehittämään. Kun ideoiden tuottaminen hidastuu, vetäjä pyrkii vauhdittamaan sitä uudelleen, esimerkiksi käyttämällä muita tässä luvussa esiteltyjä menetelmiä (esim. ekskursio).

Valintavaiheessa kokouksessa syntyneitä ideoita tarkastellaan kriittisesti ja niitä pyritään arvioimaan vetäjän ohjeiden mukaisesti. Puheenvuorot voidaan jakaa esimerkiksi vuorojärjestyksessä, jolloin kaikki pääsevät sanomaan mielipiteensä. Vetäjä voi esimerkiksi vaatia, että puheenvuoroissa käytetään 3+-tekniikkaa. Tuotettuja ideoita voidaan arvioida esimerkiksi siten, että kukin käy merkitsemässä mielestään parhaan tai parhaiden ideoiden viereen plus-merkin. Se idea, joka on saanut eniten plus-merkkejä, on useimpien arvioitsijoiden näkemysten mukaan toteuttamiskelpoisin idea.

Standardiaivoriihestä on lukuisia muunnelmia. Esimerkiksi **ideakävelymenetelmässä** kukin ryhmäläinen kirjoittaa lapuille niin monta ideaa kuin hänelle tulee mieleen. Ideat ripustetaan seinälle siten, että niiden väliin jätetään tyhjää tilaa. Kun ideointi alkaa tyrehtyä, ryhmäläiset alkavat kiertää ja tarkastella muiden ideoita. Niitä kehitellään edelleen ja uudet syntyneet ideat kirjoitetaan aina alkuperäisten läheisyyteen.

Vastaavanlainen menetelmä on **brainwriting**, jossa ideointi tapahtuu ryhmässä täysin ilman keskustelua. Siinä pienryhmissä (tyypillisesti noin 4–6 henkeä) kukin ryhmän jäsen keksii itsenäisesti muutaman minuutin aikana paperille kolme annettuun aiheeseen liittyvää uutta ideaa. Tämän jälkeen paperi annetaan myötäpäivään seuraavalle ryhmän jäsenelle, joka jatkaa ideointia käyttämällä edellisen henkilön luomia ideoita inspiraation lähteenä ja kehittää niiden pohjalta uusia jatkoideoita. Muutaman minuutin ideoinnin jälkeen paperit siirretään jälleen seuraavalle henkilölle ryhmässä, joka jatkaa saamallaan paperilla olevien ideoiden edelleen kehittelyä. Kun paperit ovat lopulta melko lyhyen ideoinnin jälkeen kiertäneet kullakin ryhmän jäsenellä, ryhmä on synnyttänyt ison joukon jo melko pitkälle vietyä ideaa. Tämän jälkeen alkaa keskusteluvaihe, jossa ryhmä valitsee mielekkäimmät ideat jatkokehittelyyn. Lopuksi ideapaperit voidaan nostaa seinälle ja niitä voidaan arvioida esimerkiksi edellä ku-

vatun plus-menetelmän avulla. Äänetön ideointi antaa myös hiljaisemmille henkilöille tasavertaisen mahdollisuuden osallistua, ja se helpottaa eri organisaatiotasoja edustavien henkilöiden ideointia ryhmänä (esim. esimiehet – alaiset).

Oppimiskahvila (**Learning café**) -menetelmässä ideoidaan valittua teemaa eri näkökulmista useassa erillisessä pöytäryhmässä. Menetelmä vaatii vähintään 12 osallistujaa (eli tällöin on neljä henkeä kolmessa pöydässä). Kussakin pöytäryhmässä keskustellaan eri näkökulmasta kehitettävään teeman liittyen. Syntyneet ideat kirjoitetaan keskustelun edetessä paperiseen pöytäliinaan tai isolle paperille. Tietyn ajan kuluttua osallistujat vaihtavat pöytäryhmää ja samalla näkökulmaa – vain kunkin pöytäryhmän vetäjä jää oman pöytänsä ääreen. Kun uusi ryhmä saapuu, vetäjä tiivistää ensin edellisen ryhmän keskustelun, jonka jälkeen uusi ryhmä jatkaa tämän pöydän näkökulman ideointia. Ryhmät kiertävät jokaisessa pöytäryhmässä, joten teemasta saadaan lyhyessä ajassa paljon erilaisia ideoita eri näkökulmista.

Aivoriihityöskentelyssä **ryhmän koolla** on merkitystä. Tottumattomat ideoijat eivät aluksi löydä pienessä ryhmässä lennokkaita ideoita. Toisaalta suuressa ryhmässä on helpompaa jättäytyä ulkopuoliseksi tarkkailijaksi, jolloin toimintaan sitoutuminen vähenee. Suuren ryhmän käyttämistä puoltaa se, että mahdollisesti kaikki ratkaisuun liittyvät henkilöt voidaan ottaa mukaan tekemiseen. Ihmiset myös sitoutuvat ratkaisuun helpommin, jos he ovat olleet mukana tekemässä sitä.

Ryhmän vetäjä vaikuttaa keskeisesti aivoriihen tuloksellisuuteen. Aivoriihelle tarvitaan johtaja, joka pitää huolta sääntöjen noudattamisesta, kiihdyttää prosessia tarpeen mukaan ja rytmittää ideointia (osallistujien tarpeiden ja toiveiden mukaisesti). Ideointihetket voivat kestää muutamia minuutteja, kaksi tuntia tai jotain siltä väliltä. Taukojen pitäminen on suositeltavaa. Ryhmän vetäjän on oltava herkkä vaistoamaan ideoinnin ongelmat ja pyrittävä ohjaamaan ryhmän työskentelyä. Vetäjä huolehtii siitä, ettei ideointivaiheessa arvioida ideoita. Ideoiden arviointi järjestetään erikseen vaikkapa seuraavaksi päiväksi, jolloin ideoita voidaan karsia ja valita parhaat ja toteuttamiskelpoiset ideat. Etenkin isossa ryhmässä puheenvuorot voidaan jakaa vuorojärjestyksessä.

Aivoriihen perussäännöt:

1. Älä arvioi tai tuomitse ideoita.
2. Kannusta villien ja liioiteltujen ideoiden keksimistä.
3. Määrä on tärkeämpää kuin laatu.
4. Kehitä muiden ideoita.
5. Jokainen osallistuja ja jokainen idea on yhtä arvokas.

8x8-menetelmä

8x8-menetelmä[55] on ajatuskartan tapainen mutta kurinalaisempi ideointimenetelmä. Ongelma kirjoitetaan A4-paperille, minkä jälkeen paperin ympärille sijoitetaan kahdeksan paperia ja niille kirjoitetaan jokin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma. Saadut kahdeksan näkökulmaa siirretään uusiksi aloituspisteiksi ja kustakin niistä tuotetaan vuorostaan kahdeksan ideaa. Ks. esimerkki seuraavalla aukeamalla.

[55] Luovan ongelmanratkaisun työtavat, http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/. (Luettu 15.3.2014.)

Esimerkki

Vaihe 1 Kysymykseen ”Mitä tehdä Lapissa?” kehitetään 8 ideaa.

			Takkatuli	Porot	Lukemista			
			Tutustua paikallisiin	**Mitä tehdä Lapissa?**	Seura-leikit			
			Loikoilu	Sana-ristikot	Hiihto			

Vaihe 2 8 ideaa siirretään uusiksi keskipisteiksi.

	Takkatuli			**Porot**			**Lukemista**	
		↖		↑		↗		
			Takkatuli	Porot	Lukemista			
	Tutustua paikallisiin	←	Tutustua paikallisiin	**Mitä tehdä Lapissa?**	Seura-leikit	→	**Seura-leikit**	
			Loikoilu	Sana-ristikot	Hiihto			
		↙		↓		↘		
	Loikoilu			**Sana-ristikot**			**Hiihto**	

Vaihe 3 Uusista keskipisteistä kehitetään taas 8 ideaa.

Tarinat	Makkara	After ski	Tee metaforia-	Poron-käristys	Poro-hiihto	Luonto	Uutuus-romaani	Omat ja laina
Valaistus	**Takkatuli**	Kuivatus	Posti-kortit	**Porot**	Joulu-lahjat	Sarja-kuvat	**Lukemista**	Ammatti-kirjallisuus
Lämpö	Tupakka	Seksi	Ahkio ja eväät	Joulupukin apuri	Poro-miehet	Sibelius loppuun	Matka-esitteet	Oikolukua
Aito ruoka	Netti etukäteen	Juhlat	Takkatuli	Porot	Lukemista	Mitä tiedät ystävistäni	Engl. sanat	Jokainen esittelee yhden
Eläimet	**Tutustua paikallisiin**	Kylälle	Tutustua paikallisiin	**Mitä tehdä Lapissa?**	Seura-leikit	Teesikirja	**Seura-leikit**	Katso oppaista
Kirjallisuus	Keihin muihin	Isäntäväki	Loikoilu	Sana-ristikot	Hiihto	Sökö	Aikuiset, lapset, nuoret	Muistele lapsuutta
Hangessa	Kilpaa	Yhdessä	Tee seuraleikki	Laadi itse	Unohda ne	Palkkiot ja yllykkeet	Murtsikka	Mäenlasku
Ruuan jälkeen	**Loikoilu**	Lattialla	Ota mukaan	**Sana-ristikot**	Anna olla	Porohiihto	**Hiihto**	Kävely
Lukien	Ahkiossa	Joku määrä	Tee hankeen	Tee teema	Etsi helppo	Punttisali	Kelkka-ajo	Uinti

Kuusi ajatteluhattua

Kuusi ajatteluhattua -menetelmä[56] on sekoitus ideointia ja analysointia. Menetelmän ideana on katsoa ongelmaa eri näkökulmista ja samalla tietoisesti yllyttää myös osallistujat vaihtamaan näkökulmaa. Erilaisia ajattelutapoja kuvataan erivärisillä hatuilla, joita yksittäiset ryhmän jäsenet tai koko ryhmä voivat vaihdella tarpeen mukaan. Koko ryhmä voi omaksua vuorotellen erilaiset näkökulmat ongelmaan eli sovittaa eriväriset hatut päähänsä. Vaihtoehtoisesti koko ryhmä voi yhdessä sovittaa yhden hatuista päähänsä kerrallaan, jolloin koko ryhmä tarkastelee ongelmaa ensin yhdestä näkökulmasta ja käy sitten vuorotellen läpi kaikki kuusi näkökulmaa.

Yleensä hatut ovat kuvitteellisia, mutta kulloinkin käytössä oleva hattu on hyvä tehdä muille tiettäväksi tavalla tai toisella (esim. oikean värisellä esineellä pöydällä). Tärkeää on, että ryhmän muut jäsenet tietävät, mikä hattu kulloinkin on käytössä, jotta ryhmän jäsenet uskaltavat ottaa itselleen vastakkaisia rooleja ja esittää jopa sellaisia näkemyksiä, joihin eivät

[56] De Bono, E. (1990). Kuusi ajatteluhattua. MARK kustannus, Helsinki.

Taulukko 4.2 Kuusi ajatteluhattua -menetelmä

Valkoinen hattu korostaa neutraaliutta ja objektiivisia faktoja.	Valkoisen hatun haltija keskittyy olemassa olevaan kerättyyn tietoon: Mitä tiedetään? Mitä ei tiedetä? Mitä tietoa tarvitaan ja miten se hankitaan? Ohje: Käytä aikaa faktojen keräämiseen.
Punainen hattu korostaa tunteiden, aavistusten ja intuition huomioimista.	Punaisen hatun haltija keskittyy vaikutelmiin, aavistuksiin ja tunteisiin eikä pyri perustelemaan argumenttejaan järkiperäisesti: Miltä ongelma ja ratkaisut tuntuvat? Mitä sanovat intuitio ja aavistukset? Ohje: Kuuntele tunteitasi, ensivaikutelmia ja intuitiota. Älä mieti liian pitkään.
Musta hattu korostaa kriittisyyttä ja varovaisuutta.	Mustan hatun haltija keskittyy pohtimaan, mitä riskejä ja ongelmia ideaan liittyy. Musta hattu on hyvin tärkeä, sillä se auttaa löytämään suunnitelman heikot kohdat ajoissa. Mustaa hattua käytettäessä on tärkeää pysyä loogisesti perusteltavissa olevissa näkökulmissa ja esittää perusteltua kritiikkiä. Negatiiviset tunteet sen sijaan kuuluvat punaisen hatun alaan. Mustan hatun haltijan on kuitenkin oltava varovainen näkemystensä esittämisessä, sillä liika kriittisyys voi tappaa luovuuden. Ohje: Pohdi, mitä ongelmia ajatukseen liittyy.
Keltainen hattu korostaa optimismia.	Keltaisen hatun haltija uskoo ratkaisuun ja keskittyy pohtimaan sen etuja ja hyötyjä. Hänen roolinsa on hyvin tärkeä koko ryhmän motivaation ylläpitämisessä. Keltaisen hatun haltijan tulee pyrkiä esittelemään perusteltuja näkökulmia, sillä tunnepohjaiset näkemykset kuuluvat punaiselle hatulle. Kaikki on mahdollista. Ohje: Ole optimistinen ja toiveikas.
Vihreä hattu korostaa luovuutta.	Vihreän hatun haltija keskittyy hakemaan vielä uusia näkökulmia, jotain ihan muuta. Hän pyrkii aktiivisesti ehdottamaan uusia ideoita ja löytämään yhä uusia vaihtoehtoja. Vihreän hatun kanssa voidaan myös käyttää muita ideointimenetelmiä. Ohje: Pyri hahmottamaan uusia vaihtoehtoja ja jalosta esitettyjä ideoita pidemmälle.
Sininen hattu korostaa kontrollia.	Tilanteen johtajalla on sininen hattu päässä. Hän rytmittää ja valvoo tilannetta mutta osallistuu silti itsekin ideointiin. Sinisen hatun haltija tarkkailee ja reflektoi keskustelua, suunnittelee ryhmän toimintaa ja ajankäyttöä sekä tekee koosteita ja johtopäätöksiä. Lisäksi hän tunnistaa, mitä väriä kulloinkin tarvitaan, ja voi kutsua tai vähentää muun värisiä hattuja. Ohje: Pidä koko toiminnan tavoite mielessä ja katso asioita laajasta näkökulmasta.

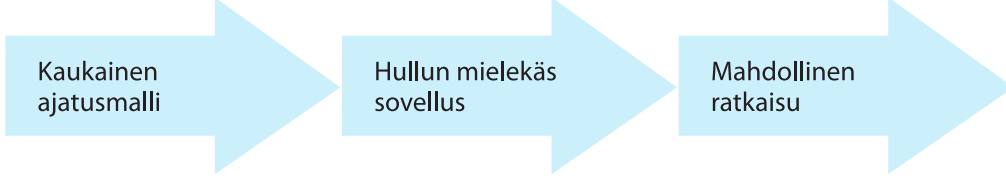
itse usko. Toisaalta hattujen avulla voidaan myös ohjailla jäsenten lukkiutuneita asenteita, esimerkiksi pyytää jotakuta riisumaan musta hattunsa ja ottamaan tilalle vaihteeksi keltainen hattu (ks. taulukko 4.2).

Kaukaiset ajatusmallit

Kaukaisten ajattelumallien[57] perusajatuksena on se, että valitaan jokin kaukainen ajatusmalli ja sovitetaan se ongelmaan ”hullun mielekkäällä” tavalla (ks. kuva 4.4). Seuraavassa vaiheessa kehitetään sovitus sellaiseksi, että se on käytännössä mahdollinen. Ensin laaditaan tämän ajatusmallin ominaisuuksista lista. Jos esimerkiksi ongelmana on kehittää uusi koulureppu, kaukaiseksi ajatusmalliksi voidaan ottaa kampa (ks. kuva 4.5). Kamman ominaisuuksia ovat muun muassa piikikkyys, muovisuus, pienuus, keveys, kovuus ja kiiltävyys. Tarkastellaan kutakin ominaisuutta ja tehdään sen pohjalta ehdotus uudeksi repuksi. Esimerkiksi kamman piikikkyydestä voidaan ideoida repun kehittämiseen hullun mielekäs sovellus: piikikäs reppu. Tämä puolestaan synnyttää idean siitä, että repussa pitää olla paljon taskuja. Kun jokainen kamman ominaisuus on käyty läpi, saadaan paljon ideoita uudeksi repuksi. Lopullinen reppu on mitä todennäköisimmin usean uuden ominaisuuden yhdistelmä.

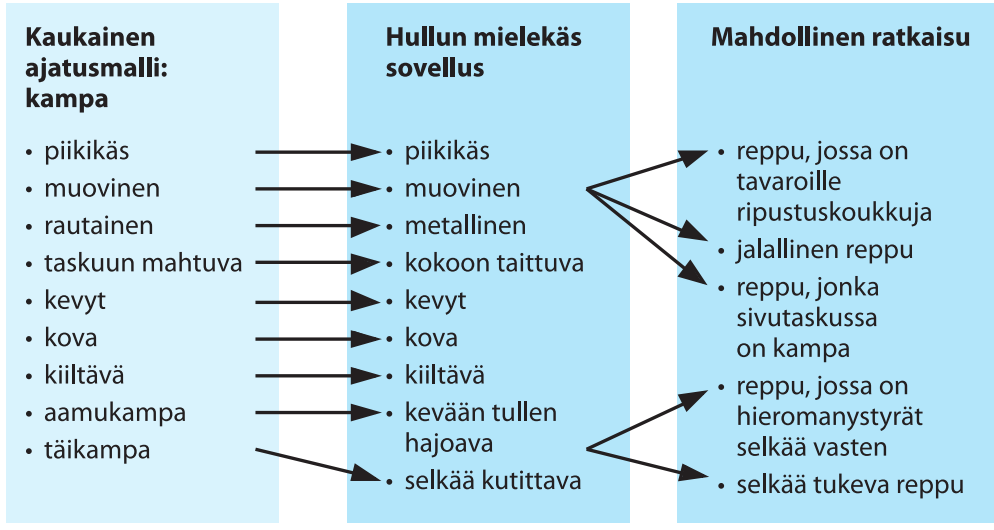
Kaukaisten ajatusmallien menetelmällä syntyy nopeasti paljon ideoita. Suurin osa ajatuksista ei johda mihinkään, mutta kaukaisella ajatusmallilla kyetään irtautumaan totutuista poluista. Kaukaisen ajatusmallin voi valita jokapäiväisestä elämästä tai ympärillä olevista esineistä.

Kaukaisten ajatusmallien menetelmää on perusteltu sillä, että monet historiallisestikin tärkeät keksinnöt pohjautuvat analogiaan (esim. atomi ja aurinkokunta).



Kuva 4.4 Kaukaiset ajattelumallit -menetelmän vaiheet.

[57] Luovan ongelmanratkaisun työtavat, http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/. (Luettu 15.3.2014.)

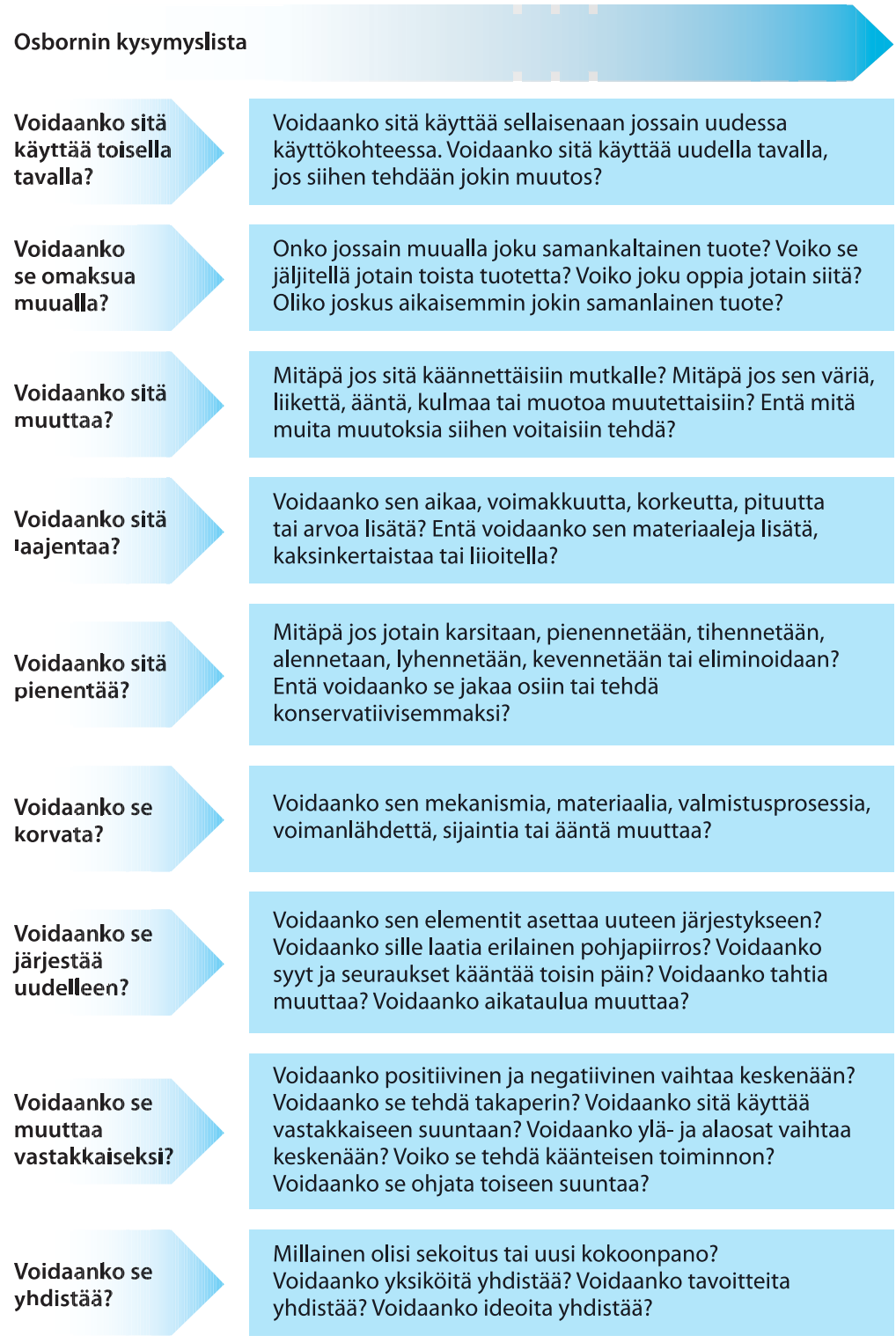


Kuva 4.5 Esimerkki kaukaiset ajattelumallit -menetelmän soveltamisesta.

Osbornin kysymyslista

Kysymyslistan käytöllä pyritään irtautumaan tavanomaisilta ajatteluraiteilta. Tavoitteena on, että kun mietitään ongelmaa ja kysymystä, mieleen tulee mahdollisimman paljon uusia vaihtoehtoja. Ideoinnissa ei varsinaisesti pyritä vastaamaan kysymyksiin, mutta niiden toivotaan ravistavan ajatukset liikkeelle. Esimerkkinä kysymyslistasta on seuraava niin sanottu Osbornin kysymyslista. Osbornin kysymyslista sisältää kysymyksiä, joihin vastaamalla on mahdollista saada esiin uusia ideoita koskien jotain jo tunnettua palvelua tai tavaraa. Näin voidaan mahdollisesti kehittää taas uudenlainen palvelu tai tavara. Ks. kuva 4.6.

Esimerkkejä kuvassa 4.6 lueteltujen kysymysten käytön tehokkuudesta on useita. Esimerkiksi Henry Heinz alkoi säilöä pikkelssiä ja hapankaalia tinapurkin asemasta lasipurkkiin, mikä teki hänet rikkaaksi. 3M-yhtiö taas epäonnistui aikanaan liiman kehittelyssä. Yrityksen kemisti kuitenkin oivalsi huonosti tarttuvan liiman merkityksen pienten muistilappujen kiinnittämisessä. Näin syntyivät Post-it™-viestilaput.



Kuva 4.6 Osbornin kysymyslista[58].

[58] Osborn, A. F. (1993). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving.* 3. painos. The Creative Education Foundation Press, New York.

Bodystorming

Bodystorming-nimellä kutsutaan monenlaisia menetelmiä. Yhdistävänä tekijänä on pyrkimys fyysisen toiminnan avulla päästä kiinni kehittämisen kohteena olevaan tilanteeseen ja käyttäjiin.

Ideointipaikkana on toimiston sijaan todellinen käyttöympäristö tai jokin muu mahdollisimman samanlainen ympäristö. Kerätty tieto muotoillaan konkreettisiksi suunnittelukysymyksiksi ja niihin etsitään ja kehitetään vastauksia kentällä. Esimerkiksi lentokentän check-in-toimintoja voidaan kehittää lentokentällä. Voidaan esimerkiksi näytellä erilaisia palvelutilanteita ja ideoita kehitetään siltä pohjalta. Menetelmä soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa ympäristö ei ole suunnittelijoille kovin tuttu. Ideoiden tallentaminen on tällöin haastavampaa kuin toimistoympäristössä.[59] Ideoinnin tulokset voidaan tallentaa esimerkiksi valokuvaamalla tai videoimalla.

Bodystormingin keskeisiä piirteitä:

1. Ideoista tehdään välittömästi fyysisiä prototyyppejä ja lähdetään kehittelemään niitä kentälle.
2. Luodaan käyttöympäristö ideointipaikkaan esimerkiksi karttojen ja lavasteiden avulla ja näytellään erilaisia tapahtumia sekä tuoteideoiden käyttötilanteita.
3. Luodaan käyttäjätutkimuksessa kerätyn tiedon avulla käyttäjistä niin tarkasti kuvattuja hahmoja, että suunnitteluryhmän jäsenet voivat näytellä käyttäjiä erilaisissa käyttötilanteissa. Tavoitteena on, että näyttelijä voi toimia kuin oikea käyttäjä myös sellaisissa tilanteissa, joita ei ole havainnoitu, eli käyttää ideoitua laitetta tai palvelua kuten käyttäjäkin käyttäisi.

Ekskursiotekniikat

Ekskursiotekniikalla saadaan etäisyyttä paikallaan polkevaan työskentelyyn ja ideointiin. Ekskursiotekniikoita ovat erilaiset sana-assosiaatioleikit, roolileikit, piirtäminen ja jatkokertomukset. Esimerkiksi sana-assosiaatioharjoituksessa ryhmän vetäjä kirjoittaa taululle jonkin sanan ja muut ryh-

[59] Oulasvirta A., Kurvinen E. & Kankainen T. (2003). Understanding contexts by being there: case studies in bodystorming. *Personal and Ubiquitous Computing,* Volume 7, Number 2, July 2003. Springer, Lontoo.

män jäsenet ilmoittavat, mitä heille tulee siitä mieleen. Vetäjä voi kirjoittaa näitä mieleen tulevia sanoja näkyviin ja yhdistää ne viivoin avainsanaan. Kun mielleyhtymien ideointi on parhaimmillaan, vetäjä keskeyttää ideoinnin ja pyytää ryhmän jäseniä ideoimaan tämän viimeisen assosiaation pohjalta uusia ideoita varsinaisesta kehittämiskohteesta. Ekskursion avulla pyritään siis siirtymään uuteen outoon ympäristöön, josta palataan työskentelemään alkuperäisen tehtävän tai ongelman parissa uusin eväin ja ideoin ja samalla virkistyneenä.

Piirtämistä voidaan käyttää vastaavalla tavalla virittämään luovaa ilmapiiriä. Yksi ryhmän jäsenistä piirtää jotain taululle ja seuraava jatkaa tästä. Näin jatketaan esimerkiksi viisi minuuttia. Tämän jälkeen syntyneestä kuvasta haetaan jokin mielenkiintoinen yksityiskohta ja pyritään jatkaman tyrehtynyttä ideointia sen pohjalta.

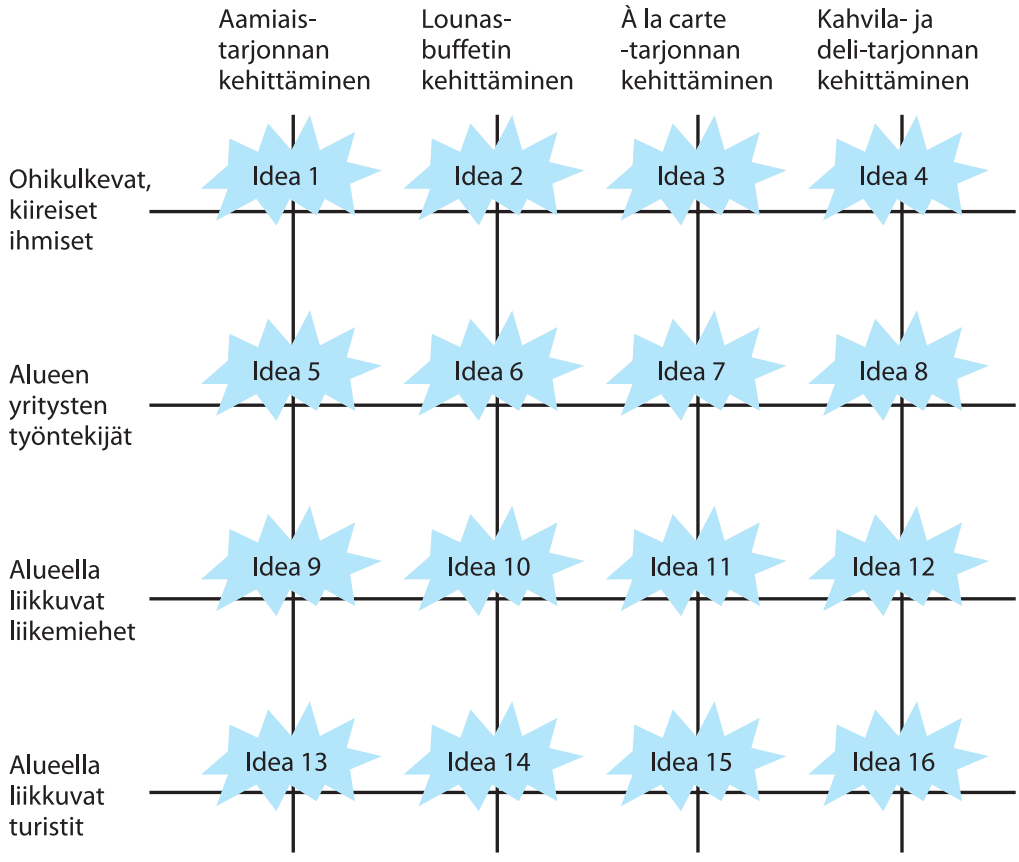
Luova ilmapiiri voidaan virittää myös näytelmän tai roolileikin keinoin. Ryhmän vetäjä valitsee roolileikille sopivan aiheen ja jakaa roolit. Kun näytelmä on hauskimmillaan, ryhmän vetäjä keskeyttää näytelmän, ja tästä hauskasta kohdasta käsin pyritään löytämään uusi näkökulma ideointiin.

Neljäs keino synnyttää luova ilmapiiri on käyttää apuna henkilökohtaista analogiaa. Kullekin ryhmän jäsenelle voidaan antaa erilaisia rooleja. Roolien jakamisen jälkeen ryhmän jäsenet miettivät hetken omia roolejaan pohtimalla esimerkiksi elinolojaan tässä roolissa. Kuvitelmien pohjalta ilmapiiri muuttuu kenties luovemmaksi. Uudessa roolissa voidaan esimerkiksi kysyä: ”Miten ratkaisisin ongelman, jos olisin XX (esim. miljardööri Bill Gates, maailman tunnetuin taikuri, Pablo Picasso tai joku supersankari).”

Heuristinen ideointitekniikka

Heuristista ideointitekniikkaa käytetään jonkin tilanteen tai ongelman ratkaisu- tai kehittämisvaihtoehtojen ja niiden yhdistelmien systemaattiseen muodostamiseen ja arviointiin. Menetelmää käytettäessä luodaan ensin ristikko, joka sisältää erilaisia ongelman tai kehitettävän asian ulottuvuuksia ja niille ideoituja vaihtoehtoja.

Jos esimerkiksi halutaan kehittää ison, vilkkaalla paikalla sijaitsevan ravintolan kysyntää jakautumaan tasaisesti aamusta iltaan, ulottuvuuksiksi voidaan nostaa erilaiset potentiaaliset asiakasryhmät ja erityyppiset ravintolatarjoamat (kuva 4.7). Ristikoita voidaan tehdä samasta kehittämistilanteesta useitakin. Seuraavassa vaiheessa arvioidaan kaikki



Kuva 4.7 Esimerkki heuristisesta ideointitekniikasta.

ideavaihtoehdot ja karsitaan ne, joista suoralta kädeltä nähdään, etteivät ne voi tulla kyseeseen (esim. idea 3: À la carte -tarjonnan kehittäminen ohikulkeville, kiireisille ihmisille). Tämän jälkeen analysoidaan kaikkien jäljelle jääneiden ideoiden kehittämispotentiaali ja tehdään lyhyt kuvaus jokaisesta, jalostetaan ideaa jonkin verran eteenpäin ja kuvataan potentiaaliset käyttökohteet. Lopuksi panostetaan vain yhteen tai muutamaan parhaaseen ideaan ja kehitetään niitä.

Toivelistatekniikka

Toivelistatekniikka sopii hyvin tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen, koska sen avulla selvitetään asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Asiakkaiden ei usein ole helppo kertoa odotuksistaan, koska he eivät edes välttämättä ole tietoisia kaikista odotuksistaan ja tarpeistaan. Asiakkaat osaavat usein paremmin kertoa, mitä he eivät saa, kuin kuvata täsmällisesti, mitä haluaisivat saada tai tarvitsisivat tietyssä tilanteessa. Toivelistatekniikkaa

käyttämällä selvitetään, mitä asiakkaat haluaisivat, ellei heillä olisi mitään rajoituksia. Tätä tekniikkaa voi käyttää esimerkiksi ryhmäkeskustelujen tai henkilökohtaisten haastattelujen muodossa. Asiakkailta voidaan esimerkiksi kysyä: ”Jos ei olisi mitään esteitä ja voisit saada mitä tahansa, mitä odottaisit elokuvateatterin tarjonnalta?”

Tällä tekniikalla on monia etuja. Sen avulla huomio keskitetään vain hyötyihin, todellisiin ja kuviteltuihin. Tekniikka rohkaisee tuomaan esiin määrällisesti paljon odotuksia, ilman että pitäisi pohtia niiden toteutettavuutta tai antaa niille järkeviä perusteita. Kun tätä tekniikkaa käytetään ryhmäkeskustelussa, keskusteluryhmän jäsenten kommentit ja ideat kirjoitetaan taululle eikä kukaan saa kritisoida niitä, mikä rohkaisee keksimään uusia ideoita.

Crowdsourcing

Crowsourcing (joukkoistaminen) kuvaa yleisesti hajautettua ongelmanratkaisu- ja tuotantomallia, jossa toimeksiantaja hyödyntää **yhteisön osaamista** rajattua tehtävää varten[60]. Crowdsourcing-termin esitteli ensimmäisenä amerikkalainen Jeff Howe artikkelissaan ’The Rise of Crowdsourcing’, joka julkaistiin Wired-lehdessä kesällä 2006. Howe esittää että teknologisen kehityksen myötä ammattilaisten ja harrastelijoiden välinen kuilu on kaventunut, ja crowsourcingin ytimessä on asiakkaiden mukaan ottaminen (osallistaminen) yrityksen kehittämiseen tavalla tai toisella. Crowdsourcing tarkoittaa toimintatapaa, jossa yritys tai muu organisaatio ulkoistaa jonkin aiemmin yrityksen oman henkilökunnan suorittaman toiminnon tarkemmin määrittelemättömälle (ja usein hyvin suurelle) ihmisverkostolle vapaan kutsun muodossa. Tämä voi tarkoittaa pareittain, ryhmissä tai joukkoina toteutettuja tekoja, mutta myös yksittäisten ihmisten tekemiä toimenpiteitä. Crowdsourcingin keskeisimpiä ominaisuuksia ovat **avoin kutsua osallistua** ja mahdollisten osallistujien **suuri verkosto**.

Lähivuosina esimerkkejä on syntynyt tuhansia ja kuluttajille on tarjottu jos jonkinlaisia mahdollisuuksia osallistua ja tuottaa sisältöä mitä erilaisimpiin projekteihin. Crowdsourcingista voi tunnistaa useita erilaisia alalajeja[61].

---

[60] Brabham, D.C. (2012). The Myth of Amateur Crowds. *Information, communication & Society,* Vol 15, No 3, 394-410.
Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. *Wired*, June.

[61] Brabham, D.C. (2013), *Crowdsourcing*, MIT Press.

- *Tiedon löytäminen ja hallinta*. Organisaatio mobilisoi ihmisjoukon etsimään ja järjestämään tietoa. Sopii hyvin kollektiivisten tietopankkien luomiseen. Esimerkiksi Wikipedia.
- *Joukkoälyn hyödyntäminen*. Organisaatiolla on käsillään suuri tietomäärä, ja ihmisjoukko organisoidaan analysoimaan tietoa. Esimerkiksi Helsingin Sanomat on hyödyntänyt lähestymistapaa ja lukijakuntaansa talousrikosten tunnistamisessa.
- *Laajalevikkinen etsintä*. Organisaatio mobilisoi ihmisjoukon etsimään ratkaisua ongelmaan, johon on olemassa todennettavissa oleva 'oikea vastaus'. Esimerkiksi 'Onko ulkoavaruudessa elämää?'
- *Luova tuotanto*. Organisaatio mobilisoi ihmisjoukon luomaan ratkaisuja ongelmaan, jolla on subjektiivinen tai yleisön suosion määrästä riippuva vastaus. Soveltuu hyvin design-, tuotekehitys- tai politiikka-aiheisiin. Esimerkiksi suosittu ja laajasti kopioitu Starbucksin MyStarbucksIdea osallisti asiakkaat tuottamaan ideoita, joilla Starbucks voisi kehittää toimintaansa. 180 000 rekisteröitynyttä käyttäjää on tuottanut yli 80 000 kehittämisehdotusta ja yhden sosiaalisen median hyödyntämisen suurimmista menestystarinoista.
- *Äänestäminen*. Organisaatio kerää suuren ihmisjoukon näkemyksiä tietystä aiheesta. Esimerkiksi Threadless.com tarjoaa käyttäjilleen mahdollisuuden suunnitella T-paitoja ja äänestää muiden luomuksista mieleisimpiään. Eniten suosiota saaneet paidat myös tehdään ja myydään käyttäjille.

Crowsourcingin muodot kehittyvät nopeasti. Uusia palveluita, alustoja ja kampanjoita syntyy päivittäin. Taulukkoon 4.3 on koottu joukko vuonna 2014 aktiivisia joukkoistamisen alustoja.

Taulukko 4.4 Esimerkkejä joukkoistamisen alustoista

Yritysten aloitteita		
Starbucks	http://mystarbucksidea.force.com	Suunnittele Starbucksin tulevaisuus
Kraft	http://www.kraftfoods.com/innovatewithkraft/	Suunnittele ruokatuotteita
IBM	https://www.collaborationjam.com/	IBMn ideoiden luomisen projekti
Dellin Idea Storm	http://www.ideastorm.com/	Ideoinnin joukkoistaminen
Heineken Ideas Brewery	http://www.ideasbrewery.com/	Heinekenin ideapanimo
Procter & Gamblen Connect + Develop	http://www.pgconnectdevelop.com/	Ideoi ja suunnittele kuluttajatuotteita
Fluevog	http://www.fluevog.com/files_2/os-1.html	Designaa kenkiä
Yhteisöllistä tuottamista		
Wikipedia	www.wikipedia.org	Yhteisöllisesti tuotettu tietosanakirja
Yahoo Answers	answers.yahoo.com	Yhteisöllinen kysymykset & vastaukset
Linux	www.linux.com	Avoimen koodin käyttöjärjestelmä
OsCar	www.theoscarproject.org	Autosuunnittelu
CityNet	www.citynet.org	Kaupunkisuunnittelu
MyMachine	www.mymachine.be/en	"Unelmakoneiden" suunnittelu
Redesignme	connect.redesignme.com	Avoin ongelmien ratkaiseminen yrityksille
Tutkimus- & tuotekehitysalustoja		
Hypios	www.hypios.com	Online ongelmanratkaisua 950 000 expertin voimin
Quirky	www.quirky.com	Uusien tuotteiden kehittäminen
Innocentive	www.innocentive.com	Open innovation -ongelman ratkaisua
Idea Connection	www.ideaconnection.com	Ideoiden markkina ja ongelman ratkaisua
One Billion Minds	www.onebillionsminds.com	Maailmanparantaminen, sosiaaliset kysymykset
Innovation Community	www.innovation-community.de	Innovaattoreiden, muotoilijoiden ja ajattelijoiden tuotekehitysyhteisö

Markkinoinnin, muotoilun ja ideoinnin alustoja		
OpenIDEO	openideo.com	Yhteisöllinen muotoilualusta
eYeka	en.eyeka.com	Co-creation-yhteisö
Spigit	spigit.com	Sosiaalisiin innovaatioihin keskittynyt alusta
Zooppa	zooppa.com	Brändeihin/markkinointiin keskittynyt alusta
Cognistreamer	http://www.cognistreamer.com/en/index.html	Innovaatioalusta yrityksille
99 designs	99designs.com	Joukkoistettu graafinen suunnittelu
LeadVine	leadvine.com	Joukkoistettu myyntityö
Battle of Concepts	battleofconcepts.nl	Opiskelijoiden suunnitteluhaasteita
Open innovation -välittäjäpalveluita		
Big Idea Group	www.bigideagroup.net	Järjestä innovaatiokilpailuja
Skild	www.ideacrossing.com	Järjestä innovaatiokilpailuja
Chaordix	www.chaordix.com	Innovoinnin crowdsourcing-alusta
DataStation	www.datastation.com	Innovoinnin crowdsourcing-alusta
Luova co-creation		
Spreadshirt	spreadshirt.de	Paitayhteisö
Threadless	threadless.com	Luo ja myy omia t-paita-designeja
CafePress	cafepress.com	Luo, myy ja osta ideoita
Create My Tattoo	createmytattoo.com	Crowdsourcattu tatuointidesign
SellABand	www.sellaband.com	Joukkorahoitettuja (crowdfunded) bändejä
ArtistShare	artistshare.com	Fanit rahoittavat uusia artisteja
Dream Heels	dreamheels.com	Suunnittele kenkiä
Mookum	mookum.com	Suunnittele lifestyle-tuotteita

Lukuun 4.7 liittyvää kirjallisuutta

Adair, J. E. (2007). *The art of creative thinking: How to be innovative and develop great ideas.* Kogan Page, London.

Curedale, R. (2013). *Service design – 250 essential methods.* Design Community College Inc, Topanga, CA.

De Bono, E. (1990). *Kuusi ajatteluhattua.* MARK kustannus, Helsinki.

Heiskanen, E., Hyvönen, K, Niva, M., Pantzar, M., Timonen, P. & Varjonen, J. (2007). User Involvement in Radical Innovation: are consumers conservative? *European Journal of Innovation Management* 10, 489–509.

Higgins, J.M. (2006). *101 Creative Problem Solving Techniques: the Handbook of New Ideas for Business.* New Management Publishing Company, Florida.

Hyysalo, S. (2006). *Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät*. Edita, Helsinki.

Jeppensen, L. B. (2005). User Toolkits for Innovation: Consumers Support Each Other. *Journal of Product Innovation Management* 22(4), 347–363.

Koski, J. T. & Tuominen, S. (2004). *Kuinka ideat syntyvät – Luovan ajattelun käsikirja.* WSOY, Helsinki.

Kuitunen, H. (1997). *Luovan ongelmanratkaisun menetelmät ja prosessi*. Fineduca, Vantaa.

Michalko, M. (2006). *Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques.* Ten Speed Press, CA.

Moritz, S. (2005). *Service Design. Practical Access to an Evolving Field*. Köln International School of Design.

Osborn, A. F. (1993). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving.* 3. painos. The Creative Education Foundation Press, New York.

Oulasvirta A., Kurvinen E. & Kankainen T. (2003). Understanding contexts by being there: case studies in bodystorming. *Personal and Ubiquitous Computing,* Volume 7, Number 2, July 2003. Springer, Lontoo.

http://www.mycoted.com
Laadukas verkkosivusto, joka keskittyy luovuuden ja innovatiivisuuden työkaluihin, tekniikoihin, kirjallisuuteen ym.

http://www.springwise.com
Ajantasainen ja laadukas verkkosivusto, joka esittelee uusia innovaatiota eri toimialoilta.

http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/
Luovan ongelmanratkaisun työtavat.

4.8 Muita kehittämistyössä hyödyllisiä menetelmiä

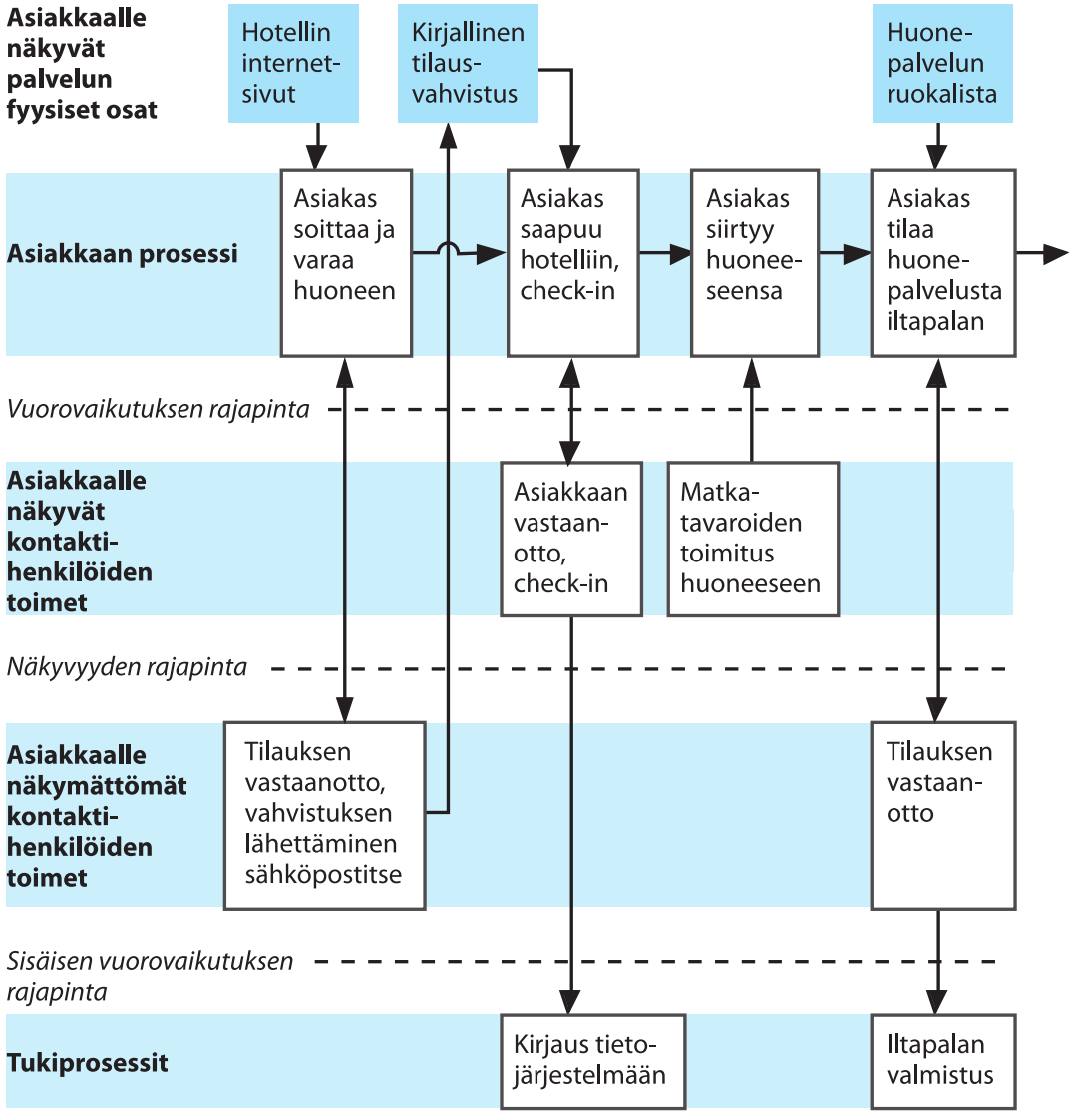
Tässä viimeisessä menetelmäluvussa käydään läpi neljä erittäin käyttökelpoista kehittämistyön menetelmää: blueprinting, Business Model Canvas, benchmarking sekä palvelun laadun kuiluanalyysi.

Prosessianalyysi, blueprinting

Prosessianalyysin avulla voidaan tutkia ja kehittää prosesseja ja esimerkiksi selvittää, mikä on eri osapuolten rooli prosessissa, mitkä ovat prosessin kriittisiä vaiheita sekä missä ja miksi mahdollisia ongelmia ilmenee. Tämän perusteella pyritään edelleen löytämään ratkaisuja identifioituihin ongelmiin. Menetelmässä luodaan prosessikaavio, joka havainnollistaa prosessin eri vaiheet ja vaiheiden ongelmat sekä ehdotetut ratkaisut ongelmiin.

Palveluprosessien analysointiin on kehitetty palvelun blueprintingiksi kutsuttu lähestymistapa. **Palvelun blueprint** on prosessikaavio, joka kuvaa yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien, erityisesti myös asiakkaan, rooleja. Palvelun blueprintin tarkoituksena on kuvata palveluprosessi objektiivisesti niin, että henkilöstö, asiakkaat ja johtajat ymmärtävät kaikki samalla tavalla, millainen palvelun kokonaisuus on. Näin on helpompaa esimerkiksi keskustella palvelun kehittämisestä. Blueprintistä käyvät havainnollisesti ilmi palvelun tuotannon kokonaisprosessi, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä palvelun asiakkaalle näkyvissä ja näkymättömissä olevat tekijät. Palvelun blueprintiä havainnollistetaan oheisen kuvan esimerkissä (kuva 4.8).

Palvelun blueprintissä asiakkaan toiminnot kuvaavat asiakkaan prosessin, kaikki hänen valintansa ja toimensa sekä asiakkaan ja palvelun tarjoajan vuorovaikutuksen. Palveluyrityksen kontaktihenkilöiden toimet jakautuvat asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin toimiin. Asiakkaalle näkymättömillä toimilla tuetaan ja valmistellaan asiakkaalle näkyviä toimia. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä palveluita ja toimia, jotka tukevat asiakasrajapinnassa työskentelevien palvelutuotantoa. Palvelun blueprintissä vuorovaikutuksen rajapinta kuvaa tilanteita, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluorganisaation kanssa. Tämän perusteella on helppo nähdä, kuinka kuinka suuri osa palvelutuotannosta tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa. Näkyvyyden rajapinta jakaa palveluyrityksen kon-



Kuva 4.8 Yksinkertaistettu esimerkki palvelun blueprintistä: hotellihuoneen varaus ja saapuminen hotelliin. (Mukaeltu lähteestä Zeithaml ym. 2006[62].)

taktihenkilöiden toimet asiakkaille näkyviin ja näkymättömiin toimiin. Sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta erottaa asiakaskontakteissa olevien työntekijöiden toimet muun henkilöstön toimista. Kun prosessi ylittää sisäisen vuorovaikutuksen rajapinnan, kyseessä on sisäinen palvelutilanne. Palvelun blueprintin yläosassa jokaisen asiakkaan vuorovaikutustilanteen kohdalla ovat lisäksi ne olennaiset fyysiset ja tekniset osat, jotka liittyvät asiakkaan prosessiin.

[62] Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing – Intergrating Customer Focus Across the Firm.* McGrawHill, Irwin.

Monissa uusissa palveluissa koko palveluprosessiin ei liity minkäänlaista vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluyrityksen työntekijöiden välillä vaan asiakas on kontaktissa yritykseen ainoastaan tietokoneen, mobiililaitteen tai automaatin välityksellä. Kun tällaisesta palvelusta tehdään blueprint, palvelun kontaktihenkilöiden alue tulee kaaviossa tarpeettomaksi. Sen sijaan näkyvyyden rajapinta havainnollistaa asiakkaan ja teknisen laitteen välistä vuorovaikutusta; esimerkiksi vuorovaikutusta asiakkaan ja internetpohjaisen pankkipalvelun välillä. Joissain tapauksissa asiakas on palveluprosessin aikana vuorovaikutuksessa sekä laitteiden välityksellä että suoraan ihmisiin. Tällöin kontaktihenkilöiden etulinjan toimintojen alue voidaan jakaa vaakasuoralla viivalla kahteen osaan, joista toinen edustaa asiakkaan vuorovaikutusta yrityksen teknisten ratkaisujen kanssa.

Palvelun blueprintin rakentamiseen kuuluvat seuraavat toimet:

1. Valitaan kehitettävä palveluprosessi.
Palvelun blueprintejä voidaan tehdä eri tasoilla ja niistä voidaan tehdä enemmän tai vähemmän yksityiskohtaisia. Usein kohteeksi valitaan jonkin laajan prosessin osa, jolloin on määritettävä kohteena olevan prosessin alku- ja loppukohta.

2. Valitaan palvelun asiakaskohderyhmä.
Erilaisten asiakasryhmien tarpeet ovat yleensä erilaiset, joten myös eri ryhmiä varten kehitettävät palveluprosessit eroavat toisistaan. Jokaista erilaista asiakasryhmää varten on siis yleensä hyvä tehdä oma blueprint.

3. Selvitetään prosessi asiakkaan näkökulmasta.
Tässä vaiheessa selvitetään kaikki valinnat ja toiminnot, jotka asiakas tekee harkitessaan ostoa, ostaessaan, kuluttaessaan ja arvioidessaan palvelua. Tämä saattaa toisinaan olla vaativa tehtävä ja vaatii yleensä esimerkiksi prosessin läpikäymistä asiakkaan mukana sekä asiakkaiden havainnointia. Palveluyrityksen johtajien ja työntekijöiden, jotka eivät ole suoranaisesti tekemisissä asiakkaiden kanssa, on usein vaikea kuvitella, miten asiakas kokee prosessin. Jos palvelun blueprint tehdään olemassa olevasta palvelusta, saattaa toisinaan olla hyvä ajatus liittää siihen mukaan video-otoksia tai valokuvia asiakkaasta. Kuvilla voidaan näyttää, mitä asiakas todellisuudessa tekee ja kokee, kun hän on palveluprosessin eri vaiheissa. Tärkeintä olisi selvittää asiakkaiden odotukset, tunteet ja moniaistinen palveluko-

kemus kaikissa vaiheissa – mielellään jo tarpeen tunnistamisesta lähtien eli ennen kuin asiakas siirtyy varsinaiseen palveluprosessiin.

4. Selvitetään asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden toimet, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimet sekä mahdolliset tekniikan välityksellä tehtävät toimet.

Blueprintiin piirretään vuorovaikutuksen ja näkyvyyden rajapinnat. Tämän jälkeen prosessia tutkitaan asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden näkökulmasta. Tässä yhteydessä erotetaan työntekijän asiakkaalle näkyvät ja asiakkaalle näkymättömät toimet. Jos kyseessä on jo olemassa olevan palvelun parantaminen, tässä vaiheessa haastatellaan ja havainnoidaan asiakaskontaktissa olevia työntekijöitä ja selvitetään, miten he toimivat.

Ellei asiakas ole lainkaan vuorovaikutuksessa palveluyrityksen työntekijöiden kanssa vaan hän on yhteydessä palveluorganisaatioon ainoastaan tekniikan välityksellä, koko palvelun asiakaskontaktityöntekijöiden toimia kuvaava alue voidaan nimetä ”teknisten ratkaisujen alueeksi”. Jos taas asiakas on vuorovaikutuksessa sekä ihmisten kanssa että tekniikan välityksellä, näkyvyyden rajapinnan yläpuolelle voidaan vaakasuoralla viivalla erottaa oma alueensa, niin että teknisten ratkaisujen asiakkaalle näkyvät toimet nimetään ”teknisiksi ratkaisuiksi” ja ne erotetaan toisesta alueesta, jonka nimi siis on ”asiakkaalle näkyvät kontaktityöntekijöiden toimet”.

5. Yhdistetään asiakaskontaktien toimet tarvittaviin tukitoimiin.

Seuraavaksi blueprintiin piirretään sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta. Tämän jälkeen selvitetään asiakaskontaktiin suoraan liittyvien toimien ja niitä tukevien toimien yhteydet. Tässä vaiheessa tulee näkyviin eri toimien suora ja epäsuora vaikutus asiakkaaseen. Erilaisten sisäisten toimien tärkeys käy selvemmin esille, kun niiden yhteys asiakkaaseen havainnollistuu kaaviossa. Toisaalta saatetaan havaita, että jotkin toimet ovat tarpeettomia, koska niillä ei ole selkeää yhteyttä asiakkaan kokemukseen tai sitä tukeviin sisäisiin tukipalveluihin.

6. Lisätään fyysiset osat jokaiseen asiakkaan toimintoon.

Viimeisenä blueprintiin lisätään ne fyysiset osat (esim. ruokalista, lasku), jotka asiakas näkee tai vastaanottaa palveluprosessin eri vaiheissa.

Palvelun blueprintin erityisominaisuus verrattuna muihin prosessikaavioihin on siinä, että se korostaa **asiakkaan roolia** prosessissa, mikä tekee siitä

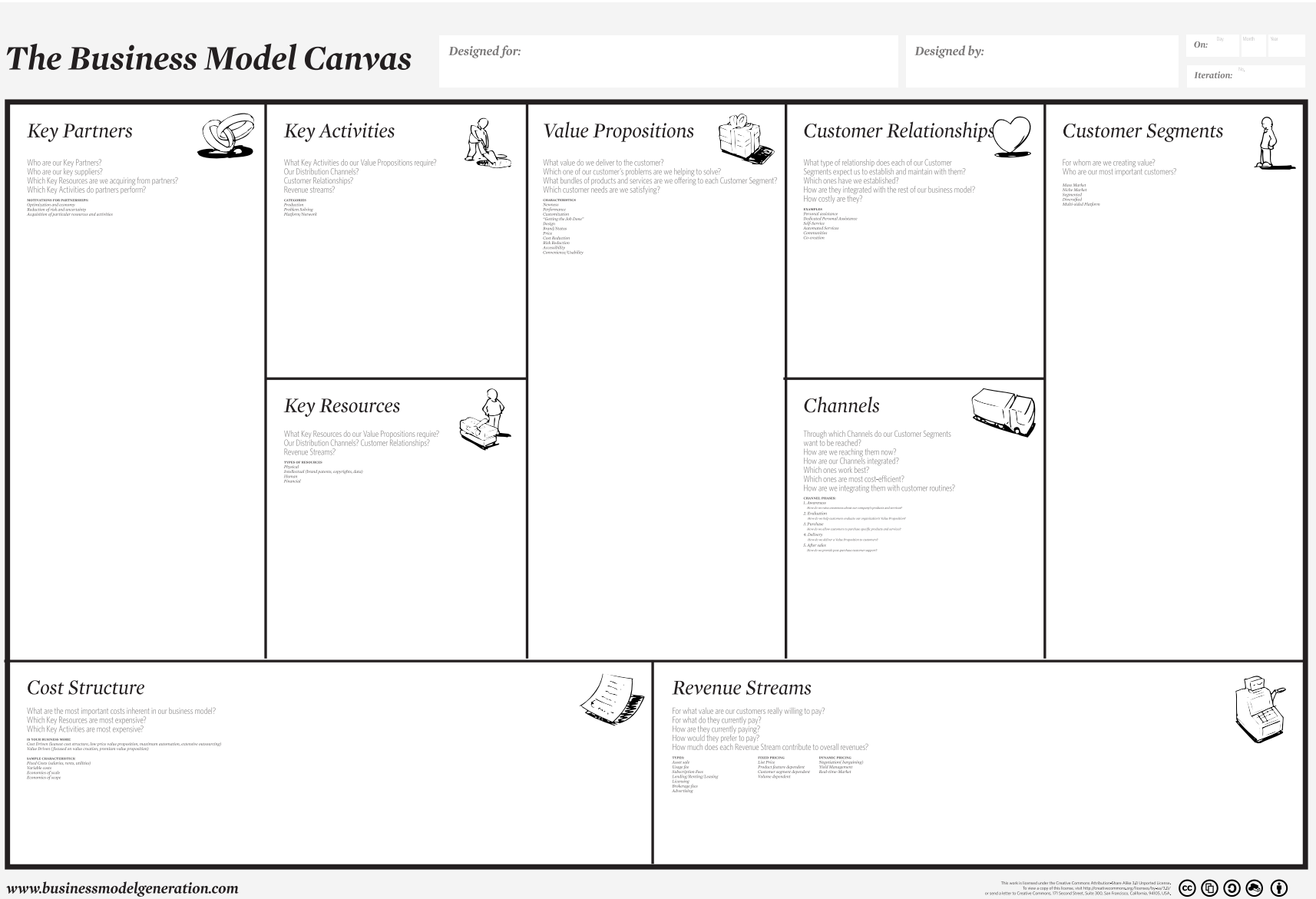
erityisen käyttökelpoisen palvelun kehittämistyökalun. Palvelun blueprint antaa työntekijöille mahdollisuuden havainnollisesti nähdä, kuinka heidän työtehtävänsä liittyvät osaksi suurempaa kokonaisuutta ja asiakkaiden prosessia. Se auttaa näkemään palveluprosessin kriittisiä ja heikkoja kohtia, jotka todennäköisesti kaipaavat jatkuvaa kehittämistä ja tarkkailua. Vuorovaikutuksen rajapinta ulkoisen asiakkaan ja työntekijöiden välillä havainnollistaa, mitkä kohdat erityisesti vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Näkyvyyden rajapinta pakottaa tekemään tietoisen päätöksen siitä, mitä asiakkaan tulee nähdä palvelusta ja mitä ei, ja siitä, ketkä työntekijät ovat yhteydessä asiakkaan kanssa.

Blueprint edistää strategista keskustelua palvelusta havainnollistamalla palveluprosessin kokonaisuuden, palvelun osatekijät ja niiden yhteydet. Samalla se antaa hyvän pohjan palvelun eri osa-alueiden kustannusten, tuottojen ja tarvittavien pääomainvestointien arviointiin ja auttaa ulkoisessa ja sisäisessä markkinoinnissa. Lisäksi blueprint auttaa toimintaansa kehittävää palveluyritystä etsimään vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisen kokonaisuuden palveluprosessi muodostaa asiakkaan näkökulmasta?
- Osallistuuko asiakas merkittävästi palvelun tuottamiseen vai onko vuorovaikutusta asiakkaan kanssa vähän?
- Kuka on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, milloin ja kuinka usein?
- Mitä ovat merkittävät palvelun fyysiset osat asiakkaan näkökulmasta?
- Mitkä tukitoimista ovat tärkeimpiä kriittisten asiakaskontaktikohtien tukemisessa?
- Onko prosessissa virhekohtia tai pullonkauloja?
- Miltä osin prosessin tehokkuutta ja vaikuttavuutta voisi kehittää?

Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) on työkalu olemassa olevan liiketoimintamallin analysointiin tai uuden mallin innovointiin. Sen kehittivät Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin johdolla 470 liikkeenjohdon ammattilaista 45 maasta, ja suursuosion saaneeksi käsikirjaksi BMC muotoutui vuonna 2010. BMC:n perusajatuksena on hahmotella yhdelle arkille yhdeksästä rakennuspalikasta muodostuva liiketoimintamalli (ks. kuva 4.9). Malli kuvaa ja perustelee, miten yritys tuottaa ja välittää asiakkaalle arvoa.



Kuva 4.9 Business Model Canvas. (Lähde: Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. http://www.businessmodelgeneration.com/

Business Model Canvas -mallin keskeisiä etuja ovat sen helppokäyttöisyys ja kattavuus. Tekijä tarvitsee vain kynän ja paperia, ja verraten lyhyessä ajassa suunnittelija tai suunnitteluryhmä pystyy muodostamaan useita vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja. Innovatiivisia liiketoimintamalleja kehitettäessä on tärkeää pyrkiä unohtamaan, miten asiat tyypillisesti tehdään ja millaiset ovat toimialan yleiset toimintatavat. Menestystarinoita luodaan ani harvoin toimimalla samalla tavalla kuin kaikki muutkin. Liiketoimintamalleja kehiteltäessä useiden vaihtoehtoisten mallien luominen onkin tärkeä osa suunnittelua. Lopullinen liiketoimintamalli voidaan synnyttää vaihtoehtoja vertailemalla ja eri mallien parhaita paloja yhdistelemällä.

1. Yrityksen asiakasryhmät (Customer Segments)
   Ketkä ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita? Mitkä ovat heidän tarpeensa?
2. Arvolupaus (Value Propositions)
   Mitä hyötyä yritys tarjoaa asiakkaille ja mikä sen arvon luo? Mitä tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä yritys tarjoaa kullekin asiakasryhmälleen?
3. Markkinointi, myynti ja jakelu (Channels)
   Mitä kanavia pitkin asiakkaamme haluavat tulla tavoitetuiksi? Miten tavoitamme heidät nyt? Kuinka integroituneita kanavamme ovat? Mitkä toimivat parhaiten? Mitkä ovat taloudellisesti tehokkaimpia? Miten hyvin integroimme ne asiakkaan rutiineihin?
4. Asiakassuhteet (Customer Relationships)
   Millaisia asiakassuhteita asiakkaamme yritykseltä odottavat? Miten asiakassuhde ja asiakaspalvelu hoidetaan?
5. Tulovirrat (Revenue Streams)
   Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan? Mistä he tällä hetkellä maksavat? Paljonko he nyt maksavat ja miten? Miten tuotteet hinnoitellaan? Mistä puroista tulovirta muodostuu?
6. Avainresurssit (Key Resources)
   Mitkä resurssit ovat kriittisiä, joita ilman yritys ei voi toimittaa arvolupaustaan?
7. Keskeiset toiminnot (Key Activities)
   Mitkä tehtävät on aivan pakko tehdä, jotta arvolupaus voidaan toimittaa?

8. Keskeiset kumppanit (Key Partnerships)
   Ketkä ovat keskeisimmät kumppanimme? Mitä avainresursseja hankimme partnereiltamme? Mitkä keskeiset toiminnot tilaamme partnereiltamme?
9. Kustannusrakenne (Cost Structure)
   Mistä syntyvät olennaisimmat kustannukset liiketoiminnassamme? Mitkä avainresurssit ja keskeiset toiminnot ovat kaikkein kalleimpia?

Käytännönläheinen kolmen näkökulman malli (yritys – asiakas – valitseva malli)

Ota kynä ja paperia. Piirrä paperille Business Model Canvas. Kirjoita sitten järjestyksessä jokaiseen ruutuun unelmatilanne yrityksen näkökulmasta. Aloita yrityksen asiakassegmenteistä (mitkä ovat ideaalitilanteessa yrityksen asiakkaat?) ja etene sitten yhdeksän osa-alueen läpi kuvailemalla kaikissa ideaalitilanne yrityksen näkökulmasta.

Kun ensimmäinen paperi on täytetty, siirrä se sivuun ja piirrä uudelle paperille uusi Business Model Canvas. Kirjaa uudelle arkille ideaalitilanne yhden asiakasryhmän näkökulmasta: mitä tuotteesi tekee, miten asiakas tuotteen löytää, miten hän sen ostaa, milloin hän sen ostaa. Ideointia voi syventää haastattelemalla todellisia asiakkaita heidän toiveistaan.

Keskity aluksi Business Model Canvasin oikeaan puoliskoon, joka käsittelee arvontuotantoa asiakkaalle ja hänelle tärkeitä elementtejä. Pyri sitten täyttämään vasen puoli niin, että asiakkaan toiveet saadaan toteutettua. Jos potentiaalisia kohderyhmiä on useita, 'Asiakkaan näkökulma' -papereita on hyvä tehdä erikseen kullekin kohderyhmälle.

Kun tämä työvaihe on valmis, ota jälleen uusi paperi ja piirrä sille Business Model Canvas. Kirjaa tälle uudelle arkille toimialalla vallitseva tyypillisin tapa toimia. Jos kilpailijat on mahdollista tunnistaa, 'Vallitseva malli' -papereita voi laatia kullekin kilpailijalle erikseen. Mallin laatimista voi syventää esimerkiksi havainnoimalla kilpailijan toimintatapaa, koekäyttämällä kilpailijan tuotteita ja haastattelemalla kilpailijan asiakkaita.

Prosessin tuloksena on syntynyt useita erilaisia Business Model Canvaksia. Viimeisessä työvaiheessa vertaillaan eri canvaksia, poimitaan eri papereista parhaat palat ja idoidaan puuttuviin osiin tarpeelliset osiot. Lopputuloksena syntyy parhaita elementtejä uudella tavalla yhdistelevä Business Model Canvas.

Benchmarking

Benchmarking on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Useimmiten benchmarkingissa tutkitaan menestyvää tai menestyviä organisaatiota, pyritään oppimaan niiden menestyksen syitä ja ottamaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia. Vertailukohteena voivat olla esimerkiksi toisten toimialojen organisaatiot, oman yrityksen muut osastot, kilpailijat tai toimialan tilastolliset keskiarvot ja standardit.

Benchmarking vaatii perusteellisen pohjustustyön. Aluksi benchmarkingissa identifioidaan oma kehittämistä kaipaava kohde (esimerkiksi toimitusaika tai henkilöstön vaihtuvuus). Menetelmä soveltuu yleensä parhaiten sellaisten kohteiden kehittämiseen, jotka voidaan määritellä selväpiirteisesti. Seuraavaksi etsitään jokaiselle kehittämiskohteelle vertailukumppanit eli organisaatiot, joilla kyseinen asia onnistuu paremmin tai joilla on esimerkiksi parhaimmat tunnusluvut tai paras maine. Tämän jälkeen kerätään järjestelmällisesti tietoa siitä, kuinka nämä organisaatiot tässä onnistuvat. Apuna voidaan käyttää monenlaista tiedonhankintaa (esim. internetistä) ja tutustumiskäyntejä.

Benchmarking-vierailu on järjestelmällisempi oppimistapa kuin normaali yritysvierailu. Sen avuksi esimerkiksi suunnitellaan lista vierailun aikana havainnoitavista ja kysyttävistä asioista. Benchmarkingin jälkeen tuloksia tulkitaan kriittisesti ja luovasti ja niitä sovelletaan oman organisaation yhteyteen. On tärkeää huomata, mistä havaituista toimista voidaan oppia jotain uutta, mikä on suoraan sovellettavissa omaan toimintaan ja mikä taas vaatii omaan toimintaan sopivan ratkaisun löytämistä. Kaikki vertailukohteen hyvät puolet eivät ole aina suoraan sovellettavissa omaan toimintaan, esimerkiksi organisaatiokulttuurien erot voivat olla liian suuria.

Oman toiminnan vertaaminen toisten toimintaan voi edistää yrityksen kilpailuasemaa monella tavalla: esimerkiksi oman toiminnan taso muihin verrattuna selkiytyy, toisten innovaatiot nopeuttavat omaa kehitystä ja tietoisuus kilpailijoiden olemassaolosta yleensä kiihdyttää kehittämishalukkuutta. Benchmarking-toiminnassa on hyvä aina varmistaa toiminnan laillisuus ja muistaa sopia tietojen salassapidosta asianmukaisella tavalla. On myös tärkeää muistaa, että benchmarkingissa tulee yleensä esille sellaista uutta tietoa, jota ei pystytä ennakoimaan. Tähän on syytä varautua, jotta yllättäväkin tieto voidaan käyttää hyväksi.

Palvelun laadun kuiluanalyysi ja SERVQUAL-mittari

Palvelun laadun mittaaminen kuuluu osana moneen kehittämistyöhön. Palvelun laadun mittaamiseksi on kehitetty monenlaisia mittareita, joiden soveltamisesta omaan tarpeeseen kannattaa ottaa selvää ennen kuin itse alkaa suunnitella uuttaa menetelmää tai mittaria. Tunnetun palvelun laatua mittavan SERVQUAL-mittarin julkaisivat tutkijat Parasuraman, Berry ja Zeithaml jo vuonna 1985.

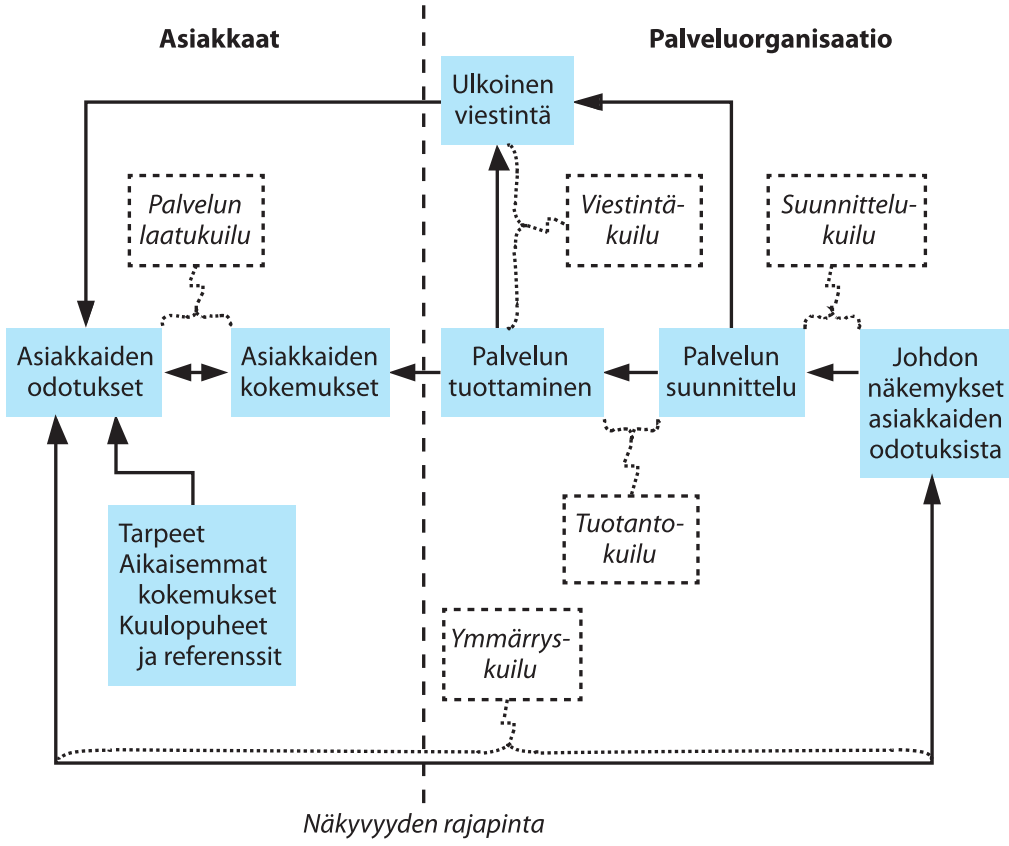
SERVQUAL-mittarissa[63] oli alun perin kymmenen palvelun laadun osatekijää, mutta ne tiivistettiin myöhemmin viideksi. Tämän mittarin avulla kiinnitetään huomiota henkilöstön ammattimaisuuteen ja taitoihin (tiedot, taidot, järjestelmät, resurssit ratkaista asiakkaan ongelmia), asenteisiin ja käyttäytymiseen (huomioonottaminen, ystävällisyys, spontaanisuus), palvelun lähestyttävyyteen ja joustavuuteen (sijainti, aukioloajat, helppous), luotettavuuteen, tilanteen normalisointiin odottamattomissa tilanteissa, fyysiseen ympäristöön sekä maineeseen ja uskottavuuteen. Mittaristoa käytetään käytännössä kahdella 22 kohdan kysymyssarjalla. Ensimmäiseen kysymyssarjaan palvelun käyttäjä vastaa ennen palvelua (mitataan odotettua laatua) ja toiseen palvelukokemuksen jälkeen (mitataan koettua laatua). Palvelun laadun taso käy ilmi, kun näitä kahta sarjaa verrataan.

SERVQUAL-mittari liittyy palvelun laadun kuiluanalyysiin. Kuiluanalyysillä selvitetään viiden erilaisen vertailukohdan eli kuilun avulla, mitä palvelussa todellisuudessa tapahtuu ja toisaalta mitä tulisi saada aikaan (ks. kuva 4.9). Kuilut ovat odotusten ymmärryskuilu, suunnittelukuilu, tuotantokuilu, viestintäkuilu sekä asiakkaan odottaman ja kokeman palvelun laadun kuilu, jota siis voidaan mitata SERVQUAL-mittarin avulla.

Odotusten ymmärryskuilu tarkoittaa sitä, ettei yrityksen johto tunnista palvelun käyttäjien tarpeita ja ymmärtää asiakkaiden laatuodotukset puutteellisesti. Syitä tähän voivat olla esimerkiksi epätarkat tai olemattomat tiedot palvelun käyttäjistä, markkinatutkimuksien ja kysyntäanalyysien heikko hyödyntäminen tai virheellisesti tulkitut tiedot odotuksista.

Suunnittelukuilu tarkoittaa sitä, ettei johto määrittele palvelun laadun kriteereitä tai etteivät palvelun suunnittelusta vastaavat ymmärrä tai tiedä johdon määrittämiä laatukriteereitä. **Tuotantokuilu** taas tarkoittaa sitä, ettei palvelun tuotantoprosessissa noudateta suunniteltuja laatuvaatimuksia.

[63] Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Barry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketinf* 49, 41–50.



Kuva 4.10 Palvelun laadun kuilumalli[64].

Tuotantokuilulle voi olla useita syitä. Laatuvaatimukset ovat joskus liian monimutkaisia ja jäykkiä tai ne eivät esimerkiksi ole yhdenmukaisia vallitsevan yrityskulttuurin kanssa. Voi myös olla, etteivät työntekijät hyväksy vaatimuksia, koska hyvä palvelun laatu näyttäisi vaativan käyttäytymisen ja totuttujen toimintatapojen muutosta. Tuotantokuilun voi aiheuttaa myös se, että palvelun tuotantoprosessia johdetaan huonosti, tiedotus, koulutus ja motivointi ovat huonoja tai järjestelmät eivät tue vaatimusten mukaista toimintaa.

Viestintäkuilu tarkoittaa sitä, että markkinointiviestinnässä anne- tut lupaukset eivät vastaa tuotettua palvelua. Koetun palvelun laadun kuilu puolestaan tarkoittaa, etteivät asiakkaan palvelusta saamat kokemukset vastaa hänen odotuksiaan.

[64] Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Barry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketinf* 49, 41–50.

Lukuun 4.8 liittyvää kirjallisuutta

Bitner, M. J., Ostrom, A. & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review* 50, No. 3.

Chakrapani, C. (1998). *How to Measure Service Quality & Customer Satisfaction*. The Information Field Guide for Tools and Techniques. American Marketing Association, Chicago.

Dervitsiotis, K. N. (2000). Benchmarking and Business Paradigm Shifts. *Total Quality Management* 11, 4/6&6: 641–646.

Hotanen, J., Laine, R. O. & Pietiläinen, S. (2001). *Benchmarking-opas: opi hyviltä esikuvilta*. Laatukeskus, Helsinki.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthin, J. (edit.) (2006). *Involving customers in new service development*. Imperial College Press, London.

Kinnunen, R. (2004). *Palvelujen suunnittelu*. WSOY, Helsinki.

Moritz, S. (2005). *Service Design. A practical access to an evolving field*. Köln International School of Design.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. (2008). *Kehitä teollisuuspalveluja*. Talentum, Helsinki.

Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers.* John Wiley & Sons. Hoboken, NJ.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49: 41–50.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing – Intergrating Customer Focus Across the Firm*.

5
Lopuksi

Tämän kirjan tarkoituksena on antaa opiskelijoille ja työelämässä toimiville uusia eväitä erilaisten kehittämistöiden läpiviemiseen. Kehittämistyön avulla luodaan liiketoimintaan uudenlaista osaamista ja uusia käytäntöjä ympäristön ja omien tarpeiden pohjalta.

Toivomme, että tähän kirjaan koottu lähestymistapojen ja menetelmien paketti auttaa sinua hahmottamaan kehittämistyön kokonaisuutta ja siihen liittyviä monia mahdollisuuksia. Olet ehkä lukenut koko kirjan tai valinnut mielestäsi kiinnostavimmat kohdat. Joistakin ajatuksista saatat olla samaa mieltä ja joistakin mahdollisesti eri mieltä. Tarkoituksena ei olekaan ollut tarjota yhtä valmista mallia, jonka avulla voi onnistua kehittämistyössä, vaan tarkastella erilaisia kehittämistyössä käyttökelpoisia lähestymistapoja ja menetelmiä.

Kehittämiseen liittyvä maailma on yhtä monimuotoinen kuin elämä itse. Tässä kirjassa olemme pyrkineet rohkaisemaan sinua, nykyinen tai tuleva liiketoiminnan kehittäjä, luoviin lähestymistapoihin ja hyödyntämään laajaa menetelmien työkaluvalikkoa monipuolisesti. Erilaiset menetelmät tuottavat erilaista tietoa, ja samaa kehittämisen aihetta voi lähes aina lähestyä useasta eri näkökulmasta. Usein on hyvinkin mielekästä yhdistellä useita erilaisia menetelmiä. Erityisen tärkeää on muistaa, että menetelmät ovat vain työkaluja, joiden avulla pyritään suurempaan tavoitteeseen, kehittämään jotain uutta.

Kehittämistyö on itseohjautuvaa. Kehittäjä joutuu syventymään itsenäiseen tiedonhakuun, itsensä johtamiseen sekä tavoitteelliseen ja arvioivaan työskentelytapaan. Tämän kaltainen valta itse päättää ratkaisuistaan voi tuntua hämmentävältä ja jopa kiusalliselta. Vaihtoehtoja on runsaasti, joten on oleellista pystyä perustelemaan tekemänsä valinnat.

Kehittämistyössä on myös hyödynnettävä asiantuntemuksen jakamista yksilön ja ryhmän voimavarana. Asiantuntemuksen jakaminen ja uuden tietämyksen siirtäminen osaksi työyhteisöjen ja ammatillisten verkostojen toimintaa on yksi keskeisimmistä tavoitteista työelämän kehittämistöissä. Verkostoitumisesta onkin tullut entistä keskeisempi osaamisalue. Yksilöl-

liset ominaisuudet sellaisinaan eivät enää määrää kehitystä, vaan erityisen tärkeitä ovat sosiaalinen pääoma ja ihmissuhdeverkostot. Koska tavanmukainen opiskelu ei anna parhaita mahdollisuuksia niiden kehittämiseen, työelämälähtöiset kehittämishankkeet voivat antaa tärkeää osaamista tulevaisuuden työntekijöille.

Kehittämistyö rakentuu työelämästä käsin, ja sen eteenpäin vieminen edellyttää kumppanuutta ja vastuullista yhdessä toimimista ja tekemistä. Toivotamme sinulle ja organisaatiollesi menestystä tulevissa kehittämistöissänne.

Hyödyllistä luettavaa

Adair, J. E. (2007). *The art of creative thinking: How to be innovative and develop great ideas*. Kogan Page, London.

Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus*, 2. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Antola, T. & Pohjola, J. (2006). *Innovatiivisuuden johtaminen*. Edita, Helsinki.

Anttila, P. (2002). *Tutkimuksen taito ja tiedonhankinta.* Akatiimi Oy, Hamina.

Anttila, P. (2005). *Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta*. Akatiimi Oy, Hamina.

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. (2007). *Johda innovaatioita*. Talentum, Helsinki.

Bell, W. (2009). *Foundations of Futures Studies*. Volume 5. Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.

Bennekom, F. C. von (2002). *Customer Surveying, a guide for service marketers.* Customer Service Press, Bolton, MA.

Bitner, M. J., Ostrom, A. & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review* 50, No. 3.

Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, May.

Chakrapani, C. (1998). How to Measure Service Quality & Customer Satisfaction. *The Information Field Guide for Tools and Techniques.* American Marketing Association, Chicago.

Christensen, C. (2008). *Edelläkävijän dilemma*. Talentum, Helsinki.

Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R & Sadtler, T. M. (2006). Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review* (Dec.), 94–101.

De Bono, E. (1990). *Kuusi ajatteluhattua*. MARK kustannus, Helsinki.

Dervitsiotis, K. N. (2000). Benchmarking and Business Paradigm Shifts. *Total Quality Management* 11, 4/6&6: 641–646.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthin, J. (edit.) (2006). *Involving customers in new service development*. Imperial College Press, London.

Goodwin, K. (2009), *Designing for the Digital Age, How to Create Human-centered Products and Services*. Wiley Publishing Ltd, Indianapolis.

Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage, Thousand Oaks.

Halttunen, K., Hirvimäki, E., Niinikangas, L. & Perttula, S. (2001). *Tiedonhakijan opas*. BTJ Kirjastopalvelu, Helsinki.
Heijden, K. van der (1996). *Scenarios – the art of strategic conversation*. John Wiley & Sons.
Heikkilä, T. (2008) *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
Heikkinen, H. (2001). *Toimintatutkimus, tarinat ja opettajaksi tulemisen taito*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
Heiskanen, E., Hyvönen, K, Niva, M., Pantzar, M., Timonen, P. & Varjonen, J. (2007). User Involvement in Radical Innovation: are consumers conservative? *European Journal of Innovation Management* 10, 489–509.
Higgins, J. M. (2006). 101 *Creative Problem Solving Techniques: the Handbook of New Ideas for Business.* New Management Publishing Company, Florida.
Hiltunen, E. (2012). *Matkaopas tulevaisuuteen*. Talentum, Helsinki.
Hiltunen, E. (2013). *Foresight and Innovation.* Palgrave & Macmillan, New York.
Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2006). *Tutkimushaastattelu*. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2008). *Tilastolliset menetelmät*. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
Hotanen, J., Laine, R. O. & Pietiläinen, S. (2001). *Benchmarking-opas: opi hyviltä esikuvilta*. Laatukeskus, Helsinki.
Hyysalo, S. (2006). *Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät.* Edita, Helsinki.
Jeppensen, L. B. (2005). User Toolkits for Innovation: Consumers Support Each Other. *Journal of Product Innovation Management* 22(4), 347–363.
Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) (2002.). *Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellutukset*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia. SKS, Helsinki.
Kasanen, E. Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, Vol 5, Fall, 243–264.
Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1991). Konstruktiivinen ote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 40:3, 301–329.
Kasvuparadigman muutos – Innovaatiotoiminnan uudet trendit (2009). *Tekesin katsaus* 250/09.
Kettunen J. (2008). *Uudistu ketterästi.* Talentum, Helsinki.

Kinnunen, R. (2004). *Palvelujen suunnittelu*. WSOY, Helsinki.
Kokkonen, V., Kuuva, M., Leppimäki, S, Lähteinen, V., Meristö, T., Piira, S., Sääskilahti, M. (2005). *Visioiva tuotekonseptointi – työkalu tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjaamiseen.* Teknologiateollisuus ry, Helsinki.
Koski, J. T. & Tuominen, S. (2004). *Kuinka ideat syntyvät – Luovan ajattelun käsikirja.* WSOY, Helsinki.
Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.* Vastapaino, Tampere.
Kotila, H. & Mutanen, A. (toim.) (2004). *Tutkiva ja kehittävä ammattikorkeakoulu*. Edita, Helsinki.
Kozinets, R.V. (2010). *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*. Sage.
Kozinets, R.V. (2013). Netnography and the Digital Consumer. The quest for cultural insights. Teoksessa Belk, R. & Llamas, R. (toim.), *The Routledge Companion to Digital Consumption*, London: Routledge, 93–101.
Krippendorff, K. (1985). *Content analysis. An Introduction to Its Methodology.* Sage, Thousand Oaks, CA.
Kuitunen, H. (1997). *Luovan ongelmanratkaisun menetelmät ja prosessi.* Fineduca, Vantaa.
Kuosa, T. (2009). *Different approaches of Pattern management and Strategic intelligence*. Technological Forecasting and Social Change.
Kuosa, T. (2012). *The Evolution of Strategic Foresight.* Gower Publishing Limited, Farnham.
Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus*. Vastapaino, Tampere.
Kuusela, P. (2005). *Realistinen toimintatutkimus.*
Kuusi, O. (2002). Delfoi-menetelmä. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) (2002.): *Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellutukset*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia, 204–211. SKS, Helsinki.
Kyngäs, H. & Vanhanen, (1999). *Sisällön analyysi*. Hoitotiede 11 (1); 3–12.
Küpper, C. (2001). *Service Innovation – A review of the state of the art.* University of Munich, Munich.
Laitinen, H. (1998). *Tapaustutkimuksen perusteet.* Kuopion yliopiston julkaisuja, E, yhteiskuntatieteet. Kuopio.
Mannermaa, M. (1999). *Tulevaisuuden hallinta*. WSOY, Porvoo.
Mannermaa, M. (2004). *Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus.* WSOY, Porvoo.

Mariampolski, H. (2006). *Ethnography for marketers: a guide to consumer immersion*. Sage, Thousand Oaks, CA.
Metsämuuronen, J. (toim.) (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja.* International Methelp Ky, Helsinki.
Michalko, M. (2006). *Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques*. Ten Speed Press, CA.
Miettinen, R., Lehenkari, J., Hasu, M. & Hyvönen, J. (1999). *Osaaminen ja uuden luominen innovaatioverkoissa.* Taloustieto Oy, Helsinki.
Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2. painos). Sage, Thousand Oaks, CA.
Moritz, S. (2005). *Service Design. Practical Access to an Evolving Field*. Köln International School of Design.
Murthy, D. (2008), Digital Ethnography: An Examinationof the Use of New Technologies for Social Research, *Sociology*, Vol. 42, 837–855.
Mäkelä, K, Polo, S. & Stenlund, H. (toim.) (2001). *Ennakoiva tutkimus ja kehittäminen.* Hämeen ammattikorkeakoulu, Julkaisu D: 136. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.
Mäntyneva, M., Heinonen, I. & Wrange, K. (2008). *Markkinointitutkimus*. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot.* Johtaminen ja arvonluonti. Teknova Oy.
Niiniluoto, I. (1980). *Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus.* Otava, Helsinki.
Ojasalo, K., Koskelo, M. & Nousiainen, A.K. (2014). Foresight and service design boosting dynamic capabilities in service innovation. Teoksessa R. Agarwal, R. Green, W. Selen & G. Roos (toim.). *Handbook of Service Innovation*, Springer London.
Ojasalo, J. & Ojasalo, K. (2008). *Kehitä teollisuuspalveluja*. Talentum, Helsinki.
Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) (1999). *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Taloustieto Oy, Helsinki.
Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.). 1999. *Verkostojen vallankumous – Miten johtaa verkostoyritystä*. Taloustieto, SITRA, Vantaa.
Osborn, A. F. (1993). Applied Imagination: *Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*. 3. painos. The Creative Education Foundation Press, New York.
Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers.* John Wiley & Sons. Hoboken, NJ.

Oulasvirta A., Kurvinen E. & Kankainen T. (2003). Understanding contexts by being there: case studies in bodystorming. *Personal and Ubiquitous Computing,* Volume 7, Number 2, July 2003. Springer, Lontoo.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49: 41–50.

Perry, C. & Rao, S. (2007). Action research for enterprise research. Teoksessa Hine & Carson (toim.): *Innovative Methodologies in Enterprise Research.* Edward Elgar, Cheltenham, UK.

Polaine, A., Loevlie, L. & Reason, B. (2013). *Service Design – From insight to implementation*. Rosenfeld Media, Brooklyn NY.

Portigal, S. (2013). *Interviewing users: how to uncover compelling insights.* Rosenfeld Media, Brooklyn, NY.

Raij, K. (2007). *Learning by Developing*. Laurea publications A58, Vantaa.

Rajahonka, M., Svahn, S., Tinnila, M. & Valtakari, M. (2006). Kohti verkostomaista liiketoimintaa. ELO-teknologiaohjelman loppuarviointi. TEKES, Helsinki.

Rilla, N. & Saarinen, J. (toim.) (2007). Tutkimusmatka innovaatioihin. Teknologiakatsaus 197/2007, Tekes.

Robson, C. (2002). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers.* 2. edition. Wiley-Blackwell.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) (2005). *Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus.* Vastapaino, Tampere.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ (luettu 10.3.2014).

Seidel, I. & Borremans, M. (2008). Co-Doing. *A Networked Approach to Doing Business.* Finpro White Paper, October 2008.

Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data.* 4. uusittu painos. Sage, London.

Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) (2010). *This is Service Design Thinking: basics – tools – cases.* BIS Publishers, Amsterdam.

Sundbo, J. & Toivonen, M. (toim.) (2011). *User-based Innovation in Services*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham Glos, UK.

Sulkunen, P. & Kekäläinen, O. (1992). *W Pindex 1.0. Kevyt ratkaisu raskaan työn ongelmiin*. Gaudeamus, Helsinki.

Svahn, S. (2004). *Managing in Different Types of Business Nets: Capability Perspective*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-243. Helsinki School of Economics, Helsinki.
Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin osallistumiseen ja tiedontuotantoon.* Tampere University Press, Tampere.
Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
Tuulaniemi, Juha (2011). *Palvelumuotoilu*. Talentum Media, Helsinki.
Uusikylä, K. (2002). *Isät meidän: luovaksi lahjakkuudeksi kasvaminen.* PS-Kustannus, Juva.
Vapaavuori, M. & Von Bruun S. (2003). *Miten tutkimme tulevaisuutta?* Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, Tampere.
Vesalainen, J. (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen – yritys-tenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Tampere.
Wilenius, M. & Aaltonen, M. (2002). Osaaminen ennakointi yrityksen kehittämisen haasteena. Teoksessa: *Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellutukset.* Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia, 66–67. SKS, Helsinki.
Vilkka, M. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet.* Tammi, Helsinki.
Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: design and methods*. Sage, Los Angeles CA.
Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing – Intergrating Customer Focus Across the Firm.* McGrawHill, Irwin.

Sanasto

Analyysi	Ongelman pilkkominen pieniin osiin, jotka ratkaisemalla koko ongelma pystytään ratkaisemaan; luokitellun tai muutoin käsitellyn tutkimusaineiston jäsentäminen
Dokumentoida	Kirjoittaa, äänittää, kuvata tai muulla tavoin tallentaa tapahtumia ja tekemisiä myöhempää käyttöä varten
Dynamiikka	Toimintaa eteenpäin viemä voima tai ilmiö
Empiirinen materiaali	Käytännöstä kerätty aineisto
Havaintoyksikkö	Määrällisen tutkimuksen käsite, joka tarkoittaa tutkimuksen kohteena olevaa yksikköä. Jos tavoitteena on saada tietoa esimerkiksi asiakastyytyväisyydestä, havaintoyksikköinä ovat asiakkaisiin lukeutuvat henkilöt. Jos sen sijaan tavoitteena on saada tietoa yritysten markkinointibudjeteista, havaintoyksikköinä ovat yritykset.
Innovaatio	Uusi tuote, palvelu, prosessi, toimintamalli tai vastaava, jolla tuotetaan taloudellista tai muuta hyötyä
Kehittämistehtävä	Tulokset joihin kehittämistyöllä pyritään
Kehittämistyö	Toimintaa, jolla pyritään ratkaisemaan ongelmia, saamaan aikaiseksi muutosta tai luomaan jotain uutta
Konstruktio	Konkreettinen tuotos, ajatusrakennelma, suunnitelma, malli
Kriittinen	Arvosteleva, tutkiva, tarkka
Litterointi	Äänitetyn haastatteluaineiston kirjoittaminen auki sana sanalta
Lähestymistapa	Vastaa lähinnä tutkimusstrategiaa tieteellisessä tutkimuksessa; päätetään ennen varsinaisten menetelmien valintaa
Menetelmä	Järjestelmällinen menettelytapa, jolla pyritään hankkimaan tietoa käytännöstä

Mind map (mielle-kartta)	Aihepiirin ja käsitteistön graafinen esitys kaaviona, jonka tarkoitus on havainnollistaa sisältöjä esimerkiksi tekstin sisällön suunnittelua, opiskelua tai analyysia varten. Käsitekartta-sanaa voidaan käyttää yleisterminä viittaamaan analyyttiseen esitystapaan, jossa käsitteiden väliset suhteet korostuvat. Miellekartta- ja mind map -termejä käytetään erityisesti ideointia varten suunnitelluista esityksistä.
Muutosagentti	Henkilö, joka osaa tukea työyhteisöä, henkilöstöä ja johtoa kohtaamaan muutostilanteet, epävarmuuden ja haasteet. Muutosagentti pystyy innostamaan ja ohjaamaan ihmisiä oppimaan uutta, kehittymään ja kehittämään. Muutosagentin työn tavoitteena on edistää organisaation ja yrityksen koko henkilöstöä suoriutumaan työstä entistäkin paremmin.
Näyte	Sellainen havaintoyksikköjen joukko, jossa havaintoyksikköjen valinta on usein harkinnanvarainen eikä havaintoyksikköjen valituksi tulemisen todennäköisyyttä tiedetä. Ks. myös Otos.
Osallistava menetelmä	Tutkimusmenetelmä, jossa esim. myös kohdeorganisaation toimijat tuottavat tietoa tutkimus- tai kehittämistehtävän ratkaisemiseksi.
Otos	Sellainen havaintoyksikköjen joukko, johon kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla havaintoyksiköillä on tiedossa oleva nollaa suurempi todennäköisyys tulla valituksi. Ks. myös Näyte.
Paradoksaalinen	Näennäisesti ristiriitainen, todellisuuden tai järjen vastainen
Perustutkimus	Tieteellistä uuden tiedon etsintää ja luomista tieteen itsensä vuoksi ilman välitöntä kytkentää käytännön sovellutuksiin
Perusjoukko	Kaikkien havaintoyksiköiden muodostama joukko
Prosessi	Sarja suoritettavia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on tuottaa määritelty lopputulos
Sosiaalinen	Yhteisöä tai yhteiskuntaa koskeva tai niiden piirissä esiintyvä, yhteiskunnallinen tai yhteisöllinen
Soveltava tutkimus	Perustutkimuksen tuloksiin nojaava, käytäntöön sovellettu, usein myös kaupallisia arvoja tavoitteleva tutkimus
Strukturoitu	Etukäteen määritelty rakenne

SWOT-analyysi	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Nelikenttämenetelmä, joka on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen ja organisaation toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa, jonka kohteena voi olla yrityksen toiminta koko laajuudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai kilpailijan toiminta ja kilpailukyky.
Syklinen	Toistuva, prosessin vaiheet toistuvat uudelleen. Prosessia voidaan kuvata spiraalilla tai kehällä.
Systemaattinen	Järjestelmällinen
Teoria	Tieteellisen yhteisön hyväksymä yhtenäinen tietojen järjestelmä tai tieteellinen selitys, joka kuvaa tai selittää jotain ilmiötä. Teoria muodostuu joukosta lakeja tai määritelmiä, jotka systematisoivat ilmiön.
Tieteenfilosofia	Filosofia, joka pyrkii vastaamaan kysymykseen ”Mitä tiede on?”. Tieteenfilosofia liittyy kysymyksiin tieteen päämääristä (tavoitellaanko totuutta, tietoa vai pragmaattista soveltavaa hyötyä), tieteellisestä tiedosta ja sen luonteesta sekä tieteellisten teorioiden luonteesta.
Tietoperusta	Olemassa olevaa, pääasiassa tutkittua tietoa, johon kehittämistyön suunnittelu ja toteuttaminen nojautuu. Tietoperusta on käsitejärjestelmä, jossa keskeiset käsitteet ja käsitteiden väliset suhteet tulevat määritellyiksi.
Tutkimuksellinen kehittämistyö	Kehittämistyötä, jonka tarkoituksena on luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja sekä luoda uuttaa tietoa työelämän käytännöistä järjestelmällisesti, analyyttisesti, kriittisesti ja hankkimalla monipuolisesti tietoa sekä teoriasta että käytännöstä
Verkko	Määriteltävissä oleva, tiettyjen yritysten muodostama yhteistoimintakuvio, jota kehitetään tietoisesti
Verkosto	Yritysten ja organisaatioiden sekä niiden välisten suhteiden muodostama kokonaisuus, verkkojen verkko

Hakemisto

A

abstrahointi 139, 140
aineistolähtöinen sisältöanalyysi 139
aineiston analysointi 119
aineiston pelkistäminen 139
aivoriihi 155, 160
aivoriihityöskentely 44
ammatillinen tieto 20
analysis of documentary evidence 43
analysointi 110
analyysi 119
analyyttisyys 22
arkiajatteluun perustuva
kehittäminen 17
arviointi 47
asiakaspolku 78
asiakasprofiili 75, 77
asiakasymmärrys 72
avoin haastattelu 41, 108

B

benchmarking 43
blueprint 44, 178
blueprinting 44, 178
bodystorming 170
brainstorming 44, 155, 160
brainwriting 161
Business Model Canvas 75, 79, 182

C

case study 52
CIT-menetelmä 109
contextual interview 106
crowdsourcing 88, 173

D

Delfoi-menetelmä 46, 75, 93, 148
digitaaliset palvelut 73
dokumentointi 20, 29
dokumenttianalyysi 43
draamamenetelmä 78

E

eettisyys 48
ekskursiotekniikka 170
ennakointi 36, 39, 45, 46, 74, 90, 146
ennakointimenetelmä 45
etnografia 42, 75, 118
etnografinen menetelmä 76

F

focus group 41
fokusryhmämenetelmä 111
FSSF 151

G

grounded theory 110

H

haamuasiointi 42, 117
haastattelu 41
haastattelun koodaaminen 141
hajontaluku 134
havainnointi 29, 42, 76
havaintoyksikkö 122
heikko signaali 93, 150, 155
heuristinen ideointitekniikka 171
hiljainen tieto 20, 27
hypoteesi 104

I

ideakävelymenetelmä 161
ideointityöpaja 160
innovaatio 39, 82
innovaatioiden tuottaminen 36
innovaatioiden tuottaminen ja tutkiminen 38
innovaatioprosessi 39, 87, 88
innovaatiotoiminta 85
innovaatiotutkimus 39, 86
internet 30, 32, 117, 121
internetsovellus 128
interview 41

J

järjestelmällisyys 22

K

8x8-menetelmä 163
kaukaiset ajatusmallit 167
kehittämiskohteen tunnistaminen 23
kehittämispohjainen oppiminen 15
kehittämistehtävä 25, 32
kehittävä työntutkimus 58
keskiluku 134
3+-tekniikka 159
konstruktiivinen tutkimus 36, 37, 65
konstruktio 37
kontaktipiste 73
kontekstuaalinen haastattelu 106
koodaaminen 141
korrelaatio 134
kriittisyys 22, 31
kuusi ajatteluhattua 165
kvalitatiivinen menetelmä 40, 61, 104, 105, 121
kvantifiointi 142
kvantitatiivinen menetelmä 40, 104, 134
kyllääntyminen 111
kysely 40, 121
kyselylomake 130
käsitekartta 34

L

laadullinen menetelmä 40, 61, 104, 105, 121
learning café 162
litterointi 107, 110
lomakekysely 104
luotain 75, 76, 114
luotainmenetelmä 43
luotettavuus 105
luotettavuusraja 126
luova ongelmanratkaisu 158
lähdekritiikki 31
lähestymistapa 36

M

malli 34, 66, 78
megatrendi 93, 150, 155
menetelmät 40
miellekartta 34, 155
mind map 34, 155
mittarit 33
mobiilietnografia 77
monimuuttujamenetelmä 135
mood board 78
muotoilupeli 78, 100
muutosagentti 68
muutostyön prosessi 22
mystery shopping 42, 117
määrällinen menetelmä 40, 104, 134

N

netnografia 31, 76, 77, 117
nominialimenetelmä 113
nominialiryhmämenetelmä 112
näyte 105, 123

O

observation 42
ongelmaperustainen 26
oppimiskahvila 162
osallistava menetelmä 61
Osbornin (kysymys)lista 45, 168
ositettu otanta 127
otanta 122
otantakehikko 124
otos 104, 123

P

palveluinnovaatio 83, 85
palvelumuotoilu 38, 71, 158
palvelun blueprinting 178
palvelun laadun kuiluanalyysi 187
palvelupolku 73
palvelutarina 78
palveluympäristö 74
pattern management 151
pelkistäminen 119, 139
persona 77
perusjoukko 104, 122
perustutkimus 19
plagiointi 49
probe 75, 76, 114
projektityön osaaminen 20
prosessianalyysi 44, 178
prosessi-innovaatio 83
prosessikarttojen piirtäminen 44
prosessikirjoittaminen 46
prosessimallinnus 32
prototypointi 72, 78
prototyyppi 76
puolistrukturoitu haastattelu 41, 108

R

reliabiliteetti 105
riippuvuusluku 134
ristiintaulukointi 134
ryhmähaastattelu 41, 107, 111
ryhmittely 139
ryväsotanta 128

S

saatekirje 133
satunnaisotos 123
saturaatiopiste 111
SERVQUAL 187
shadowing 76
sidosryhmäkartta 100
simulointi 76
sisällön analyysi 137, 144
sisällön erittely 137
skenaario 75, 146
skenaariotyöskentely 93, 95, 46
sosiaalinen media 117
sosiaalinen innovaatio 13, 153
soveltava tutkimus 19
strukturoitu havainnointi 116
strukturoimaton havainnointi 116
strukturoitu haastattelu 41, 108
survey 40
SWOT 147
systemaattinen satunnaisotanta 126
syvähaastattelu 107
sähköinen kysely 128

T

tapaustutkimus 36, 37, 52
tarinankerronta 75
teemahaastattelu 41
teemakortisto 141, 142
teoreettinen viitekehys 19
teoria 34, 104
tiedonhankinta 22, 28
tieteellinen tutkimus 17
tieteellisen tutkimuksen traditio 18

tieteellinen paradigma 19
tieteenfilosofia 18
tietoperusta 21, 25, 28, 34
tilastollinen menetelmä 104
t&k 17
toimintatutkimus 36, 37, 58
toivelistatekniikka 172
trendi 45, 93, 150, 155
trend spotting 45
triangulaatio 105
tulevaisuuden luotaus 90
tulevaisuuden signaalien arviointi-kehikko, FSSF 151
tulevaisuuden suunnittelu 90
tulevaisuuden tutkimus 91, 93
tulevaisuuskartta 46, 155
tulevaisuuspyörä 75, 155
tulevaisuustaulukko 147
tulevaisuusverstas 46, 153
tulkinta 119, 143
tuotemallinnus 32
tuottaminen 158
tutkimuksellinen kehittämistyö 19
tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi 23
tutkimuksellisuus 21
tutkimus ja tuotekehitys 17
tutkimusetiikka 48
tutkimuskirjallisuus 30
tutkimusongelma 18
tutkimusstrategia 51, 52

U

uudistamisperustainen 26

V

validiteetti 105
varjostus 76
verkko 97
verkosto 97
verkostotutkimus 36, 39
virhemarginaali 126
visualisointi 72, 78

Y

yhteisöllinen ideointimenetelmä 44, 78, 158
yhteisöllinen menetelmä 40, 158
yksinkertainen satunnaisotanta 124

Ä

äänittäminen 107